

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

MARIA EUGÊNIA KENNER GARBELLOTO
RENATA NIEHUES PESENTI

**ANÁLISE DO PAPEL DOS AMBIENTES DIFERENCIADOS NO ESTÍMULO DA
CRIATIVIDADE E NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

FLORIANÓPOLIS

2018

MARIA EUGÊNIA KENNER GARBELLOTO
RENATA NIEHUES PESENTI

**ANÁLISE DO PAPEL DOS AMBIENTES DIFERENCIADOS NO ESTÍMULO DA
CRIATIVIDADE E NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Orientadora: Prof. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

FLORIANÓPOLIS
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelos autores, através do Programa de geração

Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Garbellotto, Maria Eugênia Kenner; Pesenti, Renata Niehues

ANÁLISE DO PAPEL DOS AMBIENTES DIFERENCIADOS NO ESTÍMULOS DA CRIATIVIDADE E NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA / Maria Eugênia Kenner Garbellotto; Renata Niehues Pesenti; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, 2018. 73 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Empresas de base tecnológica. 3. Inovação. 4. Criatividade.
5. Ambiente organizacional. I. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

ANÁLISE DO PAPEL DOS AMBIENTES DIFERENCIADOS NO ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE E NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis,

2018

Prof. Márcia Barros de Sales, Dr. (a)
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.(a)
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr.(a)
Avaliador(a)
Universidade

Prof. Dr.(a)
Avaliador(a)
Universidade

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à nossa família e amigos, pela confiança e apoio incondicional nesta fase importante de nossas vidas.

Agradecemos também à Universidade Federal de Santa Catarina e todo o seu corpo docente, pela oportunidade de nossa formação.

Um agradecimento especial à nossa orientadora, professora Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, por sua constante dedicação, paciência e atenção, que com sua personalidade de mestre nos orientou a desenvolver este trabalho com excelência.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar qual o papel dos ambientes organizacionais diferenciados no estímulo à criatividade e à inovação nas empresas de base tecnológica com foco em resultados. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas presenciais e *online*, com gestores e colaboradores de cinco empresas da cidade de Florianópolis, SC, Brasil. Para a análise dos dados, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo, combinada com o uso do software N Vivo. Os resultados obtidos indicam que os entrevistados reconhecem o grau de inovação dentro das organizações, apesar de não perceberem, na prática, todos os elementos que englobam o processo inovativo conforme a teoria. Com relação aos aspectos analisados, é possível afirmar que a liberdade e autonomia no ambiente de trabalho são os principais elementos associados ao fomento da criatividade, conforme colaboradores e gestores. Mesmo que as outras características, tanto individuais como ambientais não tenham sido citadas com tanta frequência, conclui-se que uma organização se torna criativa e inovadora a partir da junção de vários componentes, e não de um fator em específico.

Palavras-Chave: Criatividade. Inovação. Ambiente organizacional. Empresas de base tecnológica.

ABSTRACT

This paper aims at analyzing the role of differentiated organizational environments to stimulate creativity and innovation in technology-based companies focused on results. The study was carried out through a qualitative research, including face to face and online interviews with managers and employees of five companies from the city of Florianópolis, SC, Brazil. The content analysis methodology was used for data analysis in combination with N Vivo software. The results indicate that although the interviewees recognize the degree of innovation within organizations, in practice, they do not perceive all the elements that encompass the innovative process according to the theory. Considering the analyzed aspects, it is possible to state that the freedom and autonomy in the work environment are the main elements to foster creativity, according to collaborators and managers. Even though the other characteristics, both individual and environmental, have not been mentioned so often, we came to the conclusion that an organization becomes creative and innovative from the arrangement of several components rather than a specific one.

Keywords: Creativity. Innovation. Organizational environment. Technology-based companies.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	INOVAÇÃO.....	10
2.1.1	Tipos, Fontes e Processo de Inovação.....	11
2.1.2	Base da Inovação: Conhecimento e Criatividade	14
2.2	CRIATIVIDADE	15
2.2.1	Fatores que fomentam a criatividade	16
2.2.1.1	O papel do colaborador no processo criativo	19
2.2.1.2	O papel do gestor no processo criativo	21
2.2.1.3	Ambiente de trabalho favorável à criatividade	23
3	METODOLOGIA	31
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1	INOVAÇÃO.....	34
4.2	CRIATIVIDADE	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
	APÊNDICE I	72

1 INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual é evidente o uso da inovação como ferramenta para o impulsionamento econômico empresarial. A capacidade de inovação organizacional tem sido vista como um diferencial competitivo fundamental no crescimento de empresas de sucesso. Há duas décadas, Alencar (1995) já previa uma época de aceleradas transformações tecnológicas e de competições empresariais que se tornariam cada vez mais salientes e intensas. Atualmente, pode-se dizer que o mercado é imprevisível e que a única certeza dos gestores são as constantes mudanças (MORAIS; FLEITH, 2017). Nesse sentido, a inovação atua como um instrumento competitivo que deve ser encarado como alicerce para a sobrevivência organizacional (OLIVEIRA et al., 2016). Tendo a inovação como fator decisivo de competitividade, Muzzio (2017) enxerga a gestão da inovação no contexto criativo, como um desafio.

Nesse contexto complexo e dinâmico, colaboradores talentosos e competentes têm sido cada vez mais procurados pelas empresas. Isso porque as mudanças e inovações que surgem no mercado demandam novas formas de gestão e exigem uma capacidade criativa contínua. Desta maneira, a criatividade é caracterizada como um recurso valioso que precisa ser bem cultivado (ALENCAR, 1995;; KILIMNIK;; SANT'ANNA;; LUZ, 2004).

O conceito de criatividade, no entanto, não é simples, nem tão pouco representa um consenso acadêmico, devido às inúmeras áreas de conhecimento que o abordam. Confirmando a amplitude da definição, Alencar (1995, p.7) reconhecia que “a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”.

Diante disto, percebe-se que o comportamento criativo exige do indivíduo uma visão periférica do contexto, ao ser caracterizado como um fator suscetível para inserir a organização em um cenário de mudanças (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004). Valentim (2008) acrescenta que a criatividade humana se associa à necessidade de transcender os limites, já que se opõe à lógica e à racionalidade, valendo-se da percepção, intuição, emoção e subjetividade.

Amabile e Pillemer (2012) entendem que existe o posicionamento de que os indivíduos associam a criatividade puramente como um produto de talentos individuais. No entanto, enfatizam que a criatividade deve ser percebida como um processo social, juntamente com traços de personalidade. A criatividade não é uma qualidade fixa, uma característica inata, mas sim uma habilidade que pode ser ensinada, aprendida, praticada e melhorada ao longo do tempo.

Além disso, as diferenças no ambiente social em torno do engajamento de tarefas podem alterar o comportamento criativo (AMABILE; PILLEMER, 2012).

Sendo assim, para a implementação de ideias criativas, percebe-se a necessidade de um clima favorável dentro das organizações. O assunto vem ganhando espaço no mundo empresarial, já que as circunstâncias do ambiente psicológico e social da organização são mais influentes para a criatividade do que as características e predisposições exclusivas de cada indivíduo (DEWES et al., 2012).

Embora a criatividade tenha papel fundamental em todas as organizações, percebe-se maior relevância e necessidade em empresas de base tecnológica. As empresas de base tecnológica (EBTs) podem ser definidas como “firmas cuja intensa dinâmica inovativa se sustenta em sólidas competências técnicas, havendo em relação a elas uma expectativa de crescimento acelerado” (SANTOS; PINHO, 2010, p.1). Rickne e Jacobsson (1999, p.201) pontuam ainda que este tipo de organização é “a firm whose strength and competitive edge derives from the know-how within natural science, engineering or medicine of the people who are integral to the firm, and upon the subsequent transformation of this know-how into products or services for a market”. Essa caracterização torna ainda mais evidente a indispensabilidade da inovação em empresas tecnológicas e implica no desenvolvimento da criatividade como base, logo, um elemento que em tese deveria estar constantemente presente nessas organizações.

Considerando esta discussão, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o papel dos ambientes organizacionais diferenciados no estímulo à criatividade e à inovação nas empresas de base tecnológica. Para isso, propõe-se reconhecer as empresas pesquisadas em relação ao processo de inovação que desenvolvem, levantar os elementos individuais e organizacionais que influenciam nos processos de criatividade e inovação e analisar a percepção dos colaboradores e gestores quanto ao papel dos diferentes elementos que fomentam a criatividade e a inovação.

Definiram-se os objetivos de acordo com a percepção de que existem questionamentos em relação à interferência do ambiente organizacional no processo criativo e consequentemente no desempenho dos colaboradores em empresas de base tecnológica. Parte-se do seguinte problema de pesquisa: empresas que proporcionam um ambiente diferenciado, com práticas mais flexíveis estimulam a criatividade de seus colaboradores, cujo desenvolvimento se reflete em resultados mais inovadores.

Além disso, entende-se que adicionalmente o crescimento de empresas de tecnologia está relacionado ao grau de envolvimento e satisfação do colaborador. Sendo assim, existe a

necessidade de verificar a efetividade das práticas e políticas organizacionais utilizadas para proporcionar um ambiente descontraído e que estimule a criatividade dos indivíduos. Dessa forma, nota-se que o estudo trará uma contribuição teórica, visto que sanará uma lacuna teórica para qual o meio acadêmico, até o momento, não apresentou resposta. Não existe comprovação teórica de como e quais elementos organizacionais fomentam a criatividade e a inovação com base em resultados. Não há confirmação de que dimensões do ambiente organizacional, de fato, são percebidos pelos indivíduos como influenciadores nos processos de criatividade e inovação em empresas de base tecnológica.

Em suma, a fim de atingir os objetivos propostos, o presente trabalho contará com uma fundamentação teórica que trará conceitos referentes à inovação e criatividade, bem como uma abordagem detalhada em relação aos ambientes organizacionais diferenciados. Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos, juntamente com a apresentação e análise dos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o objetivo de pesquisa apresentado, serão abordados a seguir, os conceitos de inovação e criatividade, bem como a influência do indivíduo e do ambiente nestes processos, diante do contexto organizacional.

2.1 INOVAÇÃO

“Inovação pode ser definida, de forma elementar, como o processo de fazer mudanças ou introduzir algo novo em contextos sociais” (PEREIRA FILHO, 1996, p. 11). Mesmo concordando que o processo de inovar caracteriza-se pela criação e/ou transferência de conhecimento organizacional, Chanal (1999) enfatiza que este concede a conectividade das necessidades do mercado com as competências tecnológicas da empresa.

Entretanto, Lemos (2000) percebe o processo inovativo como muito mais complexo e amplo quando afirma que inovar vai além das mudanças tecnológicas empresariais, pois abrange mudanças organizacionais relacionadas às formas de gestão. Além disso, o mercado atual exige que as organizações estejam em constante movimento e aprimoramento, implementando soluções de natureza diversas.

A dinâmica desta evolução empresarial acontece por meio do processo inovativo. Simantob e Lippi (2003) consideram inovação no âmbito organizacional como uma iniciativa, seja ela modesta ou revolucionária, que aplicada na prática gera resultados econômicos para a empresa. No entanto, Fiates e Fiates (2008) alertam sobre o fato de que as modificações nem sempre devem ser consideradas como inovação. Os autores acreditam que “toda inovação é uma mudança, porém nem toda mudança é uma inovação, pois inovação representa uma situação nova, nunca experimentada, ou pelo menos nova para uma organização em particular” (FIATES; FIATES, 2008, p. 171).

Neste contexto, observa-se que quando as empresas conseguem transformar suas ideias em novos processos, produtos e serviços, novos negócios ou mercados que geram valor, estas se tornam mais competitivas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Compreende-se desta maneira, a inovação como a transformação efetiva do conhecimento em valor (QUANDT, 2012). O mercado dinâmico exige que as empresas busquem diferenciais em prol de um posicionamento competitivo. O processo inovativo pode, então, ser a resposta para a geração de valor das organizações, possibilitando o alcance da diferenciação e sucesso em um cenário de crescente concorrência.

Diante desta realidade, Bessant e Tidd (2009, p. 20) apontam o processo inovativo como questão de sobrevivência, pois “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam”. Nesse sentido, os autores defendem que para que as empresas contemplem uma colocação favorável no mercado, é necessário que tenham domínio sobre os tipos, fontes e processo de inovação.

2.1.1 Tipos, Fontes e Processo de Inovação

De acordo com Schumpeter (1997), o desenvolvimento econômico está associado à inovação e ao indivíduo empreendedor, caracterizado pelo sujeito que realiza combinações diferentes e altera o ambiente de negócios. Para o autor, a definição de inovação corresponde à cinco situações na concepção de formação de combinações inéditas:

- a) Introdução de um Novo Processo: refere-se à inserção de um método ou processo de produção original, ou seja, uma maneira inédita - jamais testada ou experimentada por alguma organização - de produzir ou comercializar produtos e serviços;
- b) Introdução de um Novo Produto: diz respeito à um novo produto ou serviço, ou ainda uma qualidade desconhecida de ambos que não tenha sido apresentada ao mercado. Dessa forma, a organização precisa reeducar os consumidores a respeito das mudanças para que os mesmos se familiarizem com o novo bem;
- c) Conquista de uma Nova Fonte de Material: é a geração ou aquisição de uma nova origem de insumos para a indústria, independente da fonte já ter sido criada anteriormente;
- d) Abertura de um Novo Mercado: acontece quando a empresa cria ou desenvolve um novo mercado, em local jamais explorado por outra organização, mesmo que o mercado em questão já tenha existido anteriormente;
- e) Estabelecimento de um Novo Tipo de Negócio: pressupõe-se a criação de um negócio inédito, ou de uma nova estrutura de mercado cuja exclusividade é da empresa - monopólio - perante a posição que poderá ocupar com a nova organização.

Além dessa taxonomia, a inovação pode ainda ser classificada a partir do grau de novidade envolvido (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008):

- a) Radical: ocorre quando a mudança é significativa ou avançada, sendo caracterizada pelo surgimento de um novo componente que também seja inédito para o mercado;
- b) Incremental: ocorre quando a inovação surge através de melhoria de componentes ou do desempenho de processos, sendo algo inédito apenas para a empresa.

Essa diferenciação já era percebida por Rice, Leifer e O'Connor (2002), ao acreditarem que a inovação radical tem potencial de avanços mais significativos de desempenho ou redução de custos. Entretanto, este tipo de inovação não se faz presente com tanta frequência no mundo empresarial. Conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), 90% das inovações empreendidas pelas empresas são de cunho incremental, as quais são caracterizadas por agregar melhorias (características técnicas, utilizações, custos) em produtos e processos preexistentes. Independentemente do tipo de inovação, nem sempre ela é proveniente de uma ideia intuitiva e criativa que surge de maneira gratuita e espontânea do indivíduo empreendedor. Na realidade, grande parte das inovações resulta da busca consciente e proposital de oportunidades. Na percepção de Drucker (1985), existem fontes de oportunidades internas e externas à empresa, sendo que nenhuma é excludente e inovações podem surgir a partir de oportunidades simultâneas (SERRA; FIATES; ALPERSTEDT, 2007).

As fontes internas referem-se aos esforços que visam inovação realizados dentro das empresas. Já as fontes externas caracterizam-se por processos inovativos conduzidos fora da organização, sendo posteriormente adquiridos (CAMPOS, 2005). O Quadro 1 abaixo apresenta os tipos de fontes oportunas à inovação.

QUADRO 1 - FONTES DE OPORTUNIDADES

Fontes de Oportunidades Internas	
Ocorrências Inesperadas	Ocorrem com maior frequência, pois representam um desenvolvimento para uma finalidade estipulada que resulta em sucesso numa utilização inédita. Por exemplo, a novocaína que foi desenvolvida como anestésico cirúrgico e se tornou brilhante em tratamentos odontológicos.
Incongruências	Podem ser inúmeras, como tecnológicas ou mercadológicas e ocorrem quando se verifica o crescimento significativo de determinado aspecto e as empresas não conseguem acompanhar. Acontece quando um mercado cresce consideravelmente e as empresas que fazem parte deste mercado não apresentam margens suficientes.

(continuação)

Fontes de Oportunidades Internas	
Necessidades de Processo	São necessidades focadas na resolução de problemas relacionados às demandas ou às restrições, como o desenvolvimento de impressoras para atender às demandas dos jornais.
Alterações na Indústria	Podem se caracterizar como oportunidades. Em mercados muito competitivos, as empresas participantes que se concentram em defender o que já tem e em negligenciar segmentos acabam não sendo inovadoras.
Fontes de Oportunidades Externas	
Mudanças Demográficas	Corresponde às oportunidades de criação de produtos ou serviços gerados pela necessidade de atender demandas relacionadas às mudanças demográficas. Por exemplo o envelhecimento da população que dá origem à diversos produtos e serviços em prol de atender essa nova demanda.
Alterações na Percepção	Intervém no reconhecimento de novas oportunidades para as organizações. Por exemplo as possibilidades previstas nos últimos 30 anos para a área da saúde que desencadearam novos mercados: revistas de saúde, alimentos saudáveis, aulas de exercícios físicos.
Novos conhecimentos científicos, técnicos ou sociais	Fontes óbvias, mas difíceis de gerar inovação pelo fato de precisarem convergir nos seus diferentes tipos.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Drucker (1985)

Corroborando com as fontes elencadas por Drucker, Rosenthal e Moreira (1992) percebem Novos Conhecimentos como uma das fontes essenciais no processo de inovação tecnológica. Isso porque quanto mais eminentes forem os conhecimentos técnicos e científicos, maior será a fonte de conhecimentos tecnológicos que conseguirá desencadear inovações. Além disso, os autores trazem as informações e a atitude da empresa quanto à tecnologia como oportunidades primordiais de inovação (ROSENTHAL; MOREIRA, 1992).

Além das fontes de inovação, se faz necessário entender também o processo inovativo, o qual representa uma série de informações e soluções adquiridas ou desenvolvidas através da concentração de esforços em prol do resultado final (TIDD; BESSANT, 2015). Utterback (1970) foi um dos primeiros autores a criar um modelo processual da geração da inovação, sendo ele: (i) geração de ideias, (ii) solução de problemas, (iii) implementação e difusão. Roger (1971) corroborou com esse modelo ao acreditar que o processo é dado pelo conhecimento da nova ideia, sendo seguida pela sua venda, e por fim, pelo processo de comunicação da inovação em si.

Apesar disto, na prática, o processo de inovação raramente apresenta-se linear e sequencial. Com o passar do tempo, “a inovação passou a ser vista não como um ato isolado, mas sim como um processo de aprendizado não-linear, cumulativo, específico da localidade e conformado institucionalmente” (CASSIOLATO;; LASTRES, 2005, p. 3).

Pela visão de Motta (1998), a criatividade sucede a inovação, já que algo inventado, descoberto ou projetado exige um conceito prévio. Ou seja, as ideias novas, por si mesmas, não são suficientes para produzir inovações. É necessário que elas tenham atenção coletiva no contexto organizacional, superando as preocupações individuais. A transformação da criatividade em inovação consiste na conversão de ideias unitárias em ideais coletivos. Inovar é um processo que tem a criatividade como base. Caracteriza-se, então, como uma solução criativa para problemas que vão sendo detectados, a partir da aplicação do incomum. A inovação deve ser limitada em relação à mudança de valores, pois abrange alterações significativas nos produtos, serviços e padrões comuns de decisão e operação da organização (MOTTA, 1998).

2.1.2 Base da Inovação: Conhecimento e Criatividade

Além disso, segundo Lemos (2000), a inovação é um processo iterativo, no qual agentes econômicos e sociais compartilham diferentes informações e conhecimentos. A importância do conhecimento já era ressaltada por Kao (1997), ao desmistificar a ideia de que os bens tangíveis são riquezas organizacionais superiores aos aspectos humanos. Complementando a ideia de que o contexto competitivo exige um foco maior aos recursos humanos das empresas, Lemos, nos anos 2000, já evidenciava que possuir informações soltas ou um conjunto pronto de habilidades é irrelevante caso os indivíduos não tenham a capacidade de analisá-las e transformá-las em novos *insights* (LEMOS, 2000). Nesse sentido, o aprendizado constante se dá na medida em que se consegue transformar os insumos em conhecimento e este em resultados, inovando e criando um fator competitivo.

Essa capacidade, citada por Lemos (2000), é justamente o que Silva Filho (2010) define como criatividade: a base que impulsiona o processo inovativo. Em apoio, Fontenelle (2012) afirma que a inovação representa utilidade no processo de criação de valor, pois é resultado da criatividade na prática, isto é, aplicada no contexto organizacional. Nessa mesma perspectiva, Valentim (2008, p. 4) já acreditava que “a criatividade é pensar algo original e a inovação é a execução, ou seja, a inovação é a implantação da ideia criativa”.

2.2 CRIATIVIDADE

A criatividade refere-se a ideias novas e diferentes, estando “relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade” (ALENCAR, 1995, p. 7). No entanto, a autora salienta a percepção de que a criatividade não é apenas um fenômeno da natureza intrapsíquica, focada no indivíduo e refém de fatores pessoais como pensamento, características, valores e motivação. Aliado a esses fatores, existem elementos do contexto e das forças sociais que questionam essa visão antropocêntrica da criatividade (ALENCAR, 1998).

Da mesma forma, Amabile (1996) entende que processos criativos podem receber contribuições relevantes dos traços de personalidade de cada indivíduo, porém compartilha a visão de Sternberg e Lubert (1995) de que a criatividade não ocorre no vácuo, fora de contexto. Os autores acreditam que o ambiente interfere e facilita o desenvolvimento e a realização do potencial criativo, ao estimular a produção da expressão da criatividade.

O pensamento criativo é influenciado a partir das competências pessoais e do ambiente em que os indivíduos estão inseridos. No contexto organizacional, pelo ponto de vista de Amabile (1998), a criatividade está associada à maneira como os indivíduos abordam problemas e soluções, em relação às suas capacidades de reunirem ideias já existentes em novas combinações. Ainda nos dias de hoje, Morais e Fleith (2017) percebem o potencial de cada indivíduo para trazer diferenciais e novidades para si mesmos e para o mundo, ou seja, existe em cada pessoa a oportunidade de contribuição para o processo criativo nas organizações.

Nesse sentido, Colossi (2004) elenca a criatividade como peça distinta e essencial no processo de mudanças em todo âmbito organizacional, já que a percebe como um diferencial capaz de proporcionar maior competitividade à empresa. Além disso, o autor alerta para o posicionamento das organizações que reconhecem a importância da criatividade apenas em momentos críticos, cujas modificações e adaptações são necessárias em relação às demandas do mercado. Sendo assim, “como as mudanças no mundo apontam para uma era de desafios incalculáveis, é possível que a cultura da criatividade seja disseminada, em poucos anos, na maior parte das organizações que pretendam sobreviver a esse cenário” (COLOSSI, 2004, p. 71).

A sobrevivência no contexto competitivo diz respeito ao comportamento da organização, sendo que internamente busca-se realizar a construção e o alinhamento desse posicionamento em relação aos objetivos da empresa. No intuito de conquistar os objetivos traçados, Gurgel (2006) insere a criatividade como meio de definição da linha estratégica, sendo

implicada de acordo com a intenção e as soluções que a organização estiver almejando. Dessa forma, percebe-se a relação entre a exigência do mercado e a importância da criatividade na construção de entrega de valor das empresas. Para que as exigências da sociedade sejam constantemente supridas, Valentim (2008) relata que as organizações deveriam captar as necessidades informacionais, nem sempre explícitas. Assim, criativamente podem ser propostos produtos e serviços que atendam eficientemente as tendências e perspectivas desse cenário.

A questão da necessidade de utilizar a criatividade para fins organizacionais é percebida também por Feldman, Ruthes e Cunha (2008) que afirmam que é importante contextualizá-la a partir de um olhar atento aos objetivos da empresa, pois está relacionada e interage de acordo com as decisões estratégicas. O alinhamento da capacidade criativa com os objetivos da empresa torna-se algo de ganho recíproco, sendo positivo para o indivíduo e para a organização (BESSANT; TIDD, 2009). Através do processo criativo, o indivíduo consegue alcançar suas metas, realizando-se pessoal e profissionalmente (PHILIPINNI, 2000), ao mesmo tempo que proporciona à organização a produção da inovação.

Essa inovação, resultante do processo criativo, pode se tornar um diferencial que impacta positivamente no cenário competitivo. Em relação à geração de resultado, Silva (2016) aponta a criatividade como estímulo, ou seja, é um fenômeno que gera interferência no contexto organizacional e econômico. Apoiando esta ideia, Moraes e Fleith (2017) afirmam que nas empresas é evidente a procura por indivíduos criativos, que utilizam a resolução criativa de problemas como resposta aos desafios emergentes.

Os autores ainda complementam que “o tempo, o espaço, o saber, os próprios conceitos de oportunidade ou de sucesso são cada vez mais relativos e esquivos num mundo que não é mais estável, linear e previsível” (MORAIS;; FLEITH, 2017, p. 5). Devido à percepção da criatividade como fator impulsionador da construção da entrega de resultado e valor das organizações, é necessário entender quais condições estão presentes influenciando e fomentando o processo criativo.

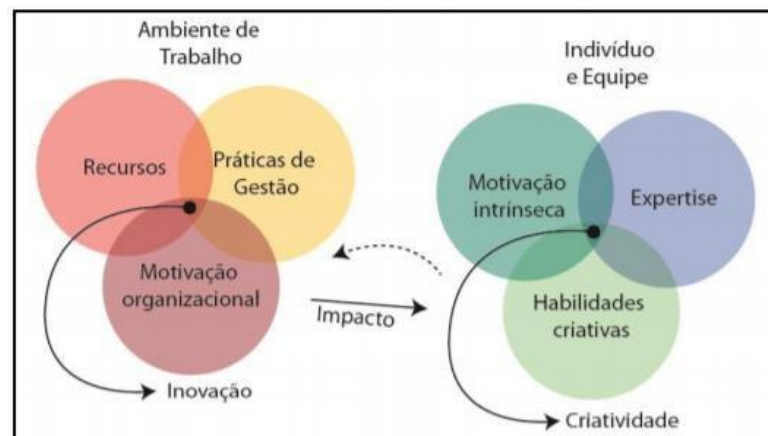
2.2.1 Fatores que fomentam a criatividade

Embora atualmente alguns autores como Rodrigues e Veloso (2016) percebam a criatividade como uma competência de personalidade, ou seja, que independe dos ambientes e contextos que os indivíduos estão inseridos, essa é uma ideia bastante controversa. Isso porque esses autores acreditam que tanto a criatividade como a produtividade individual podem ocorrer

a partir de um isolamento social ou de situações nas quais há pouca interação com o meio envolvente. Defendem, então, a ideia de que o ambiente não tem, necessariamente, interferência no processo criativo e que pessoas podem ser mais criativas do que outras devido às suas competências individuais. No entanto, a literatura e a prática organizacional ainda privilegiam a tese de que a criatividade depende de inúmeros fatores que extrapolam as características individuais.

Amabile, autora referência nos estudos da criatividade, propôs nessa perspectiva, a Teoria Componencial da Criatividade Organizacional e Inovação, evidenciando há vinte anos as influências do ambiente de trabalho sobre os componentes individuais dos colaboradores. A Figura 1 mostra a relação entre estes conceitos fundamentais:

FIGURA 1: OS COMPONENTES DA INOVAÇÃO E DA CRIATIVIDADE



Fonte: Adaptado de Amabile (1998, p. 78)

A partir da compreensão do impacto da criatividade sobre a inovação e vice-versa, se faz necessário detalhar os componentes apresentados.

Primeiramente, na abordagem individual e da equipe, destacam-se a *expertise*, ou especialização, as habilidades criativas e a motivação intrínseca. A especialização refere-se ao conhecimento técnico, processual e intelectual que engloba tudo o que uma pessoa sabe e pode fazer no amplo domínio de seus trabalhos (AMABILE, 1998). Ou seja, o desempenho, em excelência, de determinada função de um domínio particular só é possível pelos indivíduos que, através da prática ou estudo individual deliberado, desenvolveram essa capacidade (GALVÃO 2001).

Corroborando atualmente com essa opinião, Ribeiro et al. (2017) reafirmam que uma característica essencial para a criatividade é a *expertise*, ou seja, todos os conhecimentos,

habilidades e experiências que o indivíduo possui e pode aplicar no seu ambiente de trabalho. Os autores apontam que esse fator também incorpora o talento de explorar e resolver problemas. Já a habilidade de pensamento criativo determina com que flexibilidade e imaginatividade as pessoas abordam os problemas, incluindo um estilo cognitivo favorável à adoção de novas perspectivas de resolução. É a facilidade que as pessoas possuem de compreender as complexidades e fazê-las parecerem simples durante o processo de solução (AMABILE, 1988).

Segundo Terra (2005), as habilidades e competências de cada colaborador são dimensões impulsionadoras à geração de conhecimentos e valor nas organizações. Indivíduos criativos são caracterizados por possuir um conjunto de habilidades cognitivas como autoconfiança, necessidade de realização, autonomia e tolerância à riscos. Além disso, quanto maior o nível de flexibilidade mental, associações remotas, suspensão do julgamento e originalidade de ideias, maior é a propensão à criatividade do indivíduo (MALAKATE; ANDRIOPOULOS; GOTSI, 2007).

O terceiro componente, a motivação, diz respeito à paixão para resolver o problema. Nem toda motivação impacta o processo criativo da mesma maneira. Normalmente a vontade intrínseca de resolução gera soluções muito mais criativas do que aquelas impulsionadas por fatores extrínsecos como o dinheiro (AMABILE, 1998). Confirmando que as pessoas performam melhor, em relação à criatividade, quando desempenham determinada tarefa movidas pelo prazer de realizá-la, Alencar e Fleith (2003) afirmam que os recursos motivacionais estão ligados às forças impulsionadoras do comportamento individual.

Nesse sentido, a motivação intrínseca é um aspecto efetivo para a criatividade, pois um indivíduo entusiasmado e envolvido terá muita dedicação no trabalho. A motivação intrínseca da tarefa é a paixão, a gana de resolver um problema porque é interessante, envolvente, pessoalmente desafiador ou satisfatório. As pessoas são mais criativas quando se sentem motivadas pessoalmente principalmente pelo interesse, gozo, satisfação e desafio do próprio trabalho (AMABILE, 2012).

Adicionalmente, Amabile (1998) apresenta em seu modelo a dimensão do ambiente organizacional, o qual traz a influência provocada pelos recursos, práticas de gestão e motivação extrínseca. Os recursos, segundo a autora, referem-se aos componentes que a organização possui para realizar suas tarefas e são, pela opinião de Quadros (2008), condição indispensável para o desenvolvimento do potencial criativo. Corroborando, Le Bas e Lauzikas (2010) entendem que a alocação correta dos recursos financeiros e humanos disponíveis na organização desencadeia a capacidade de concluir um projeto inovativo ou o desenvolvimento

de uma nova ideia, produto ou processo. Ou seja, tendo conhecimento para gerir seus recursos, uma empresa pode ser altamente criativa e inovadora (DEWES ET AL., 2012).

O ambiente organizacional de empresas inovadoras também é caracterizado pela presença de práticas gerenciais como reuniões regulares, nas quais são consideradas e analisadas novas possibilidades e diferentes oportunidades para a organização. Além disso, práticas de *feedback* simplificam a comunicação, facilitando o engajamento dos colaboradores, devendo ser contínuas e aprimoradas constantemente (GUEDES, 2018). Complementando as práticas gerenciais, o *benchmarking* é visto por Silva et al. (2008), como uma metodologia que reconhece os melhores processos para posteriormente qualificá-los, afiná-los e executá-los na empresa de modo criativo e inovador.

O terceiro elemento, a motivação extrínseca, é percebida através do grau de envolvimento do indivíduo em uma tarefa, relacionado a metas externas e marcada por recompensas e reconhecimentos. Ambos os tipos de motivação são importantes e quando bem combinados, tendem a fortalecer o processo criativo (ALENCAR; FLEITH, 2003).

De forma objetiva, Silva (2016, p. 10) complementa ao afirmar que “é importante a qualidade do ambiente de trabalho, onde exista respeito mútuo, confiança efetiva, comunicação facilitada entre todos, espaço adequado ao compartilhamento de conhecimentos e informações, o que favorece a execução de trabalho”. À vista disso, se faz necessário compreender o papel do indivíduo no seu próprio processo criativo.

2.2.1.1 O papel do colaborador no processo criativo

Como já discutido anteriormente, o modelo de Amabile sustenta que a capacidade inovadora de uma organização depende do apoio dado pelos colaboradores ao processo inovativo. Rodrigues e Veloso (2013) concordam ao dizerem que para inovar os indivíduos precisam disponibilizar sua criatividade para a organização. O colaborador tem responsabilidade no desenvolvimento da criatividade, pois “um profissional criativo consegue encontrar soluções de imediato e possibilita o sucesso da empresa a partir de suas ideias que podem ser inovadoras” (SILVA, 2016, p. 10).

Mas, além disso, como comentado por Fiates e Fiates (2008), o processo inovativo não existe sem a interferência dos indivíduos, pois são eles que possuem a competência de aprender e transformar conhecimento em inovação. Para que o colaborador consiga apoiar efetivamente o processo de inovar, ele “precisa estar incluído integralmente na organização para encontrar alguma legitimidade naquilo que faz e encontrar motivação para produzir, aprender com suas

experiências e inovar” (FIATES;; FIATES, 2008, p. 186). A parcela de contribuição dos colaboradores no contexto organizacional é visível, segundo Soviensi e Stigar (2008), pois eles atuam de forma mais participativa ao apresentarem maior autonomia em suas atividades, além de terem uma relação mais direta com seus gestores, cuja interação promove aprendizado, conhecimento e participação nos negócios.

Além das influências do ambiente e da liderança exercida sobre os colaboradores, existem atributos próprios de cada pessoa que contribuem mais efetivamente para o processo criativo e consequentemente inovador. O Quadro 2 apresenta uma síntese com as características referentes ao indivíduo criativo e os diversos autores que as referenciam.

QUADRO 2: CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO CRIATIVO

Características do Indivíduo	Autores
Especialização	Amabile (1988); Alencar (1995); Serrat (2010); Perry Smith, Manucci (2017);
Inconformismo	Torrance (1976); Kneller (1978); Perkins (1981); Barron (1995); Martins et al. (2017);
Motivação	Alencar (1995); Sternberg e Lubart (1995); Amabile (1988); Wechsler (1998); Morais et al., (2015); Perry Smith, Manucci (2017); Morais e Fleith (2017); Martins et al. (2017);
Autoconfiança	Torrance (1976); Kneller (1978); Alencar (1995); Amabile (1998); Sternberg (2000); Nakano (2015); Morais e Fleith (2017);
Flexibilidade	Kneller (1978); Richardson et al. (1985); Alencar (1995); Amabile (1998); Wechsler (1998); Reis (2001); Parjanen (2012);
Originalidade	Guilford (1950); Kneller (1978); Reis (2001); Morais e Fleith (2017);
Curiosidade	Torrance (1976); Perkins (1981); Wechsler (1998); Reis (2001);
Abertura a novas experiências	Alencar (1995); Barron (1995); Nakano (2015); Morais e Fleith (2017);
Facilidade de Comunicação	Richardson et al. (1985); Gomes, Rodrigues e Veloso (2016)
Disposição para Correr Riscos	Alencar (1995); Barron (1995); Amabile (1998); Santeiro, Santeiro e Andrade (2004); Martins et al. (2017)

(continuação)

Características do Indivíduo	Autores
Habilidades Grupais	Richardson et al. (1985); Alencar (1995); Amabile (1998); Perry Smith e Mannucci (2017);
Paixão pelo que faz	Torrance (1976); Sternberg (2000);
Conhecimento	Torrance (1976); Richardson et al. (1985); Feldman (1986); Sternberg e Lubart (1991, 1995); Lemos (2000);
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	Guilford (1950); Richardson et al. (1985); Parjanen (2012); Ribeiro et al. (2017);
Autonomia	Richardson et al. (1985); Feldmann (1986); Alencar (1995); Amabile (1998); Gomes, Rodrigues e Veloso (2016); Ribeiro et al. (2017); Martins et al. (2017);

Fonte: Elaborado pelas autoras

Dentre tantas características intrínsecas do indivíduo, percebe-se que as organizações podem auxiliar na promoção de algum desses atributos. Especialização, motivação, flexibilidade, habilidades grupais, abertura a novas experiências, conhecimento e autonomia são características que a empresa pode influenciar, tendo assim a capacidade de fomentar internamente o desenvolvimento dos indivíduos em sua competência criativa.

2.2.1.2 O papel do gestor no processo criativo

Assim como os colaboradores em geral são fundamentais para garantirem a criatividade no ambiente organizacional, o suporte dos gestores também é essencial para a existência de um clima criativo nas empresas (ALENCAR, 1995; AMABILE, 1998). Apesar da criatividade ser influenciada fortemente por particularidades da organização, Alencar (1998) defende a ideia que o ambiente de trabalho e o clima da empresa também são afetados pela atuação dos indivíduos. Dando apoio ao posicionamento de que os gestores têm papel essencial no processo criativo, Amabile (1998) afirma:

The highest levels of management influence individual creativity by setting the overall organizational climate, including the emphasis on creativity and innovation, by establishing reward and evaluation systems, and by providing or withholding resources for creative efforts. Middle levels of management, and Project management, influence individual creativity by establishing and communicating Project goals and timeframes, by providing feedback, and by establishing levels of freedom and constraint. Even workers influence individual creativity by presenting varying levels of experience, technical expertise and social skill (AMABILE, 1988, p. 150)

Contribuindo com o pensamento de que o resultado inovativo da organização pode ser influenciado pelos gestores, Fieldman, Ruthes e Cunha (2008) confirmam que o incentivo das ideias surge da empresa, no momento em que os gestores estimulam seus colaboradores a participar com sugestões e propostas próprias. Dessa maneira, percebe-se a liderança como fenômeno essencial para a disseminação da cultura e da criatividade no ambiente de trabalho. A percepção da necessidade da participação dos gestores para a operação da empresa é antiga. Kao (1997) já apontava que a criatividade é estimulada a partir do momento que a organização demonstra ao colaborador que tem preocupação e valoriza sua criatividade, inventividade, energia e alma. Ou seja, a partir do momento que o colaborador se sente parte da organização ele contribui no desenvolvimento de processos criativos.

Os gestores podem influenciar fortemente a motivação intrínseca dos indivíduos, a partir de alavancas como (i) a quantidade de desafios que os indivíduos recebem para estimular as mentes, (ii) o grau de liberdade e autonomia para minimizar os problemas durante os procedimentos e processos, (iii) a maneira como são criados grupos de trabalho que explorem diferentes categorias, (iv) o encorajamento e incentivo dado, incluindo recompensas e reconhecimento, e (v) a natureza do suporte da organização (SERRAT, 2010).

Dessa forma, o posicionamento gerencial tem influência direta na inserção do colaborador no processo de criação. Alguns gestores “míopes” retardam e dificultam a inovação, segundo Silva Filho (2010), por não perceberem sua magnitude. Sendo assim, para que a empresa não sofra consequências negativas de negligenciamento desse processo, é preciso que tenham criatividade e inovação inseridas no seu DNA, como parte da cultura organizacional (SUTTON, 2001; PRESTER; BOZAC, 2012). Silva Filho (2010) reforça a importância do gestor no comando e influência dos indivíduos ao entender que a participação deles é reflexo da permissão concedida para imaginarem, sonharem e opinarem.

Cabe à gestão motivar o trabalhador, pelo entendimento de Silva (2016), fazendo com que ele se sinta integrado, participando dos processos com confiança. Para que essas ações sejam desenvolvidas com excelência, é necessário que os gestores e colaboradores atuem efetivamente, a partir de uma “visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura de qualidade” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54)

Em síntese, a influência do indivíduo e do ambiente organizacional é mútua. Pela visão de Amabile (1988) o que acontece na organização é significativamente influenciado por criadores individuais, porém os criadores individuais também são significativamente influenciados pelo que acontece na organização. Essa ideia é sustentada por Figueiredo (2017,

p.77) ao dizer que “o indivíduo reage às variáveis presentes no ambiente da organização conforme sua percepção e interpretação, e suas ações também passam a afetar esse ambiente”. Dessa forma, a criatividade pode ser compreendida como um processo fomentado pelo ambiente de trabalho assim como o modifica, conforme discutido no tópico seguinte.

2.2.1.3 Ambiente de trabalho favorável à criatividade

O posicionamento de que o ambiente de trabalho e o clima organizacional interferem no processo criativo existe. As qualidades do ambiente, quando bem executadas, fomentam e influenciam positivamente a criatividade (AMABILE, 1988).

Pela opinião de Pereira, Mussi e Knabben (1999), as organizações não deveriam encarar a criatividade como uma fórmula exata que é simplesmente executada, mas sim como uma prática constantemente estimulada pelos dirigentes que permite expressão individual e vontade pela busca de soluções. Ou seja, a maneira como a criatividade é inserida e percebida pelos indivíduos no ambiente organizacional tem influência em todo o processo criativo. Corroborando com essa ideia, Alencar e Fleith (2003) afirmam que o tipo de ambiente propicia a capacidade criativa, pois facilita a expressão dinâmica. Reforçando o posicionamento de Amabile (1988) de que a motivação intrínseca e a criatividade podem ser consideravelmente aumentadas por mudanças no ambiente da organização, as autoras entendem que fatores como o potencial criativo do indivíduo e do meio em que o mesmo se expressa influenciam a criatividade, já que o processo interage com aspectos pessoais e situacionais de maneira complexa.

Em virtude disso, as empresas buscam proporcionar ambientes próprios ao estímulo da criatividade e da inovação, como apontam Amorim e Frederico (2008). Intensificando essa opinião da necessidade de um ambiente propício à criatividade, Valentim (2008, p. 7) entende que “o espaço físico também influi no processo criativo do indivíduo. Certamente, um ambiente agradável, que propicie ao sujeito um bem-estar, uma sensação de satisfação, influenciará na geração de ideias criativas”.

Além desses aspectos, o estímulo à criatividade, segundo Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008, p. 152), também é instigado pela “pressão para criar, clima de diálogo e estímulo à participação, estrutura organizacional flexível, com menor número de níveis hierárquicos”. Os autores apontam essas particularidades como estímulos à criatividade inerentes a qualquer trabalhador, independentemente da personalidade individual ou do perfil da organização. Ou seja, são estímulos organizacionais, que incentivam os indivíduos a entregarem resultados e se

dedicarem. A motivação extrínseca, também oriunda do reconhecimento das habilidades e esforços dos indivíduos, faz com que se sintam satisfeitos e consigam empenhar-se constantemente para dar o melhor de si (ALENCAR 1995). O Quadro 3 abaixo elenca características do ambiente organizacional relacionadas à motivação dos indivíduos no processo criativo.

QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE FOMENTAM O PROCESSO CRIATIVO DOS INDIVÍDUOS

Motivação Organizacional	Alta administração com visão clara e comprometimento com a inovação
	Administração intermediária incorpora e comunica efetivamente a visão
	A cultura aceita que os indivíduos arrisquem
	A estratégia é agressiva
	Colaboradores sentem orgulho da organização
	Comunicação é aberta, possibilitando o fluxo de informações e ideias
	Novas ideias são bem-vindas e incentivadas
	Planejamento estratégico e orçamento são guiados pela inovação
	Poucos conflitos e batalhas políticas
	Estruturas e procedimentos sem formalidades excessivas

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em Alencar (1995); Amabile (1998); Pereira, Mussi e Knabben (1999); Valentim (2008); Silva (2016)

Silva (2016) sintetiza o processo criativo não como um método aleatório, mas sim como um procedimento influenciado e resultante de circunstâncias sociais e fatores ambientais. Mesmo afirmando que o meio tem relação direta com o grau de criatividade, alerta que o ambiente possui elementos que estimulam e bloqueiam o processo criativo. O autor corrobora Amabile (1988), para quem um clima organizacional motivador à criatividade é aquele cuja inovação é valorizada, o entusiasmo é expresso e existe apoio para assumir riscos e explorar novas possibilidades. Trazendo à tona a importância dos indivíduos na construção do clima

favorável à criatividade, Suminski (2017) acredita que os resultados ocorrerão à medida que os ambientes inovativos apresentarem como alicerce norteador a humanização das relações nas estratégias e ações de desenvolvimento.

É clara a percepção de que os resultados são reflexos de boas práticas e políticas executadas pela organização. Fatores do ambiente empresarial, de seus integrantes e estruturais da equipe como “tempo de trabalho em conjunto, recursos disponíveis e a qualidade das interações são exemplos de ações que podem facilitar o processo criativo” (SILVA, 2016, p.15). Ainda mais, a interação dos indivíduos no contexto organizacional, a partir da troca de conhecimento e informações e do debate de ideias, molda um ambiente de trabalho propício para a criatividade (SILVA, 2016).

O ambiente social já era visto por Amabile (1998) como um componente externo essencial ao estímulo da motivação intrínseca e da criatividade. Não há espaço para a criatividade em um ambiente desprovido de interação, cujo compartilhamento de opiniões e ideias entre os indivíduos não ocorre devido ao bloqueio da socialização (VALENTIM, 2008). Esse posicionamento confronta as crenças tradicionais de que o ambiente organizacional deve ser silencioso e sério, no qual os colaboradores executam suas tarefas individualmente. Dessa forma, Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2013) já consideram ineficientes, no cenário moderno, as práticas e métodos implementados nas organizações em períodos anteriores.

As organizações estão condicionadas à entrega de resultados que satisfaçam a demanda externa da globalização. Nesse contexto, acabam tendo elevado crescimento num período curto de tempo, pois precisam gerar novas oportunidades de negócio com soluções rentáveis. Esses novos recursos, que garantem um posicionamento privilegiado no mercado, são fruto da transformação de ideias inovadoras, no momento em que as organizações assumem uma postura mais ousada apostando em práticas diferenciadas (NAGAMATSU; BARBOSA; REBECCHI, 2013).

As empresas que se posicionam competitivamente no mercado, focam no aumento da eficiência de seus colaboradores através da utilização de profissionais em várias frentes de tarefas. Dessa forma, os indivíduos tornam-se multifuncionais e desenvolvem habilidades multidisciplinares (PANGRACIO, 2010). Com a mesma visão de que as organizações não devem se organizar de maneira convencional, por rígidos departamentos, Ries (2012) recomenda que as organizações sejam formadas por equipes multifuncionais. No entanto, o autor alerta que o novo formato pode condicionar uma baixa produtividade no primeiro momento, já que as pessoas estão acostumadas ao formato clássico, sem flexibilidade de cargos.

A prática de grupos multidisciplinares já fazia parte do processo criativo há muitos anos, pela visão de Kao (1997), pois representava uma diversidade de crenças e pontos de vistas. Para o autor, era importante a liberdade de questionamento das regras e de pressupostos preestabelecidos, bem como o confronto na geração de ideias. Isso porque permite que outras visões, ainda não exploradas, venham à tona no processo de criação de sentido, a partir da participação de pessoas desvinculadas com o problema, sem experiência do especialista e com a inocência do aprendiz.

Distanciando-se ainda mais dos posicionamentos tradicionais, Yao (2015) aponta a organização horizontal como uma política capaz de gerar um maior engajamento dos colaboradores, pois proporciona mais contato com os clientes, inserindo-os ativamente em todo o processo. Essa estrutura organizacional, que permite a participação de vários indivíduos nas tomadas de decisões, promove sinergia ao instigar o interesse dos colaboradores em diversos projetos. Além disso, rompe-se o paradigma da organização convencional, em forma de pirâmide, ao substituir por uma estrutura com níveis hierárquicos reduzidos. Essa nova disposição é vantajosa e impulsiona a geração de resultados pois minimiza a existência de ruídos e entropia, tendo como requisito a livre circulação da informação (YAO, 2015).

O compartilhamento de informações e conhecimentos num fluxo contínuo, sem ruídos, é crucial para o processo criativo. Pela percepção de Silva Filho (2010), os momentos de criação são voláteis e podem ser prontamente perdidos. Por isso, as organizações devem lidar com as pessoas criativas utilizando práticas de apoio, como a valorização dos pontos fortes, minimizando o foco dos pontos fracos (SILVA FILHO, 2010). Além do enaltecimento das qualidades dos indivíduos como prática impulsionadora da conquista de resultados, Villwock (2013, p. 5) aponta outros aspectos que influenciam para esse objetivo, como a utilização de “espaços modernos e pouco convencionais, nos quais o bem estar dos colaboradores é determinante e co-responsável pelo nível de eficiência, comprometimento e assertividade de todos envolvidos no processo de criação e desenvolvimento de soluções”.

Ainda mais, pelo fato das organizações contarem com colaboradores de diversas culturas, estimula-se a junção de tribos e a informalidade norteia o percurso de trabalho. A informalidade é caracterizada com práticas de “horário flexível, cada um adapta seu local específico de trabalho de acordo com o seu gosto e o controle das tarefas é desempenhado pelos pares de cada projeto da empresa” (VILLWOCK, 2013, p. 5).

A descontração no ambiente organizacional também é caracterizada pela disponibilidade dos funcionários trabalharem de pantufa ou chinelo, jogarem sinuca e beberem cerveja durante o expediente, facilitando e incentivando as práticas de *feedback* (SANTOS,

2015). Pela opinião de Serrat (2010), o pensamento criativo também exige um ambiente que tenha espaços que permitam acesso e momentos de trocas entre áreas, espaços com variedade de ferramentas de comunicação como *post-it* e quadros brancos, espaços para reflexão silenciosa e para expressão individual. O autor elenca características que possibilitam o fomento da criatividade como “*reflective practice, e.g., away-days, brainstorming sessions, peer assists, after-actions reviews and retrospects, problem-solving groups, discussion groups and forums*” (SERRAT, 2010, p. 6).

Aliado a isso, pela visão de Botega e Silva (2016), existem ferramentas que apoiam a equipe no processo de desenvolvimento e impulsionam a criatividade de acordo com a situação. Os sistemas KBS (*Knowledge-Based Systems*) são programas que captam o conhecimento e o traduzem em um ambiente computacional:

1. CODA: sistema baseado em conhecimento de *design* dos produtos, visando aumentar sua qualidade e eficiência a partir da automação de inúmeras tarefas rotineiras;
2. CCS: sistema de suporte à criatividade que ajuda os usuários a produzirem soluções criativas para problemas complexos a partir da exibição de uma variedade de estímulos aleatórios que desvia a equipe de respostas óbvias;
3. CAST/BW: sistema de aconselhamento *online* que fornece dimensionamento de *hardware* rápido e preciso, configuração de redes e recomendações de uso.

Além disso, existem práticas gerenciais que utilizam ferramentas formais como Canvas, Matriz *SWOT*, *SCAMPER*, Matriz *Pugh*, Mapa Mental, Matriz Morfológica, Árvore Funcional, Mapa da Jornada e *Brainstorming* para impulsionar a criatividade e o trabalho colaborativo (BOTEGA; SILVA, 2016). No cenário competitivo em que as organizações estão inseridas, é preciso buscar diferentes recursos para potencializar e otimizar os processos.

Os colaboradores são atentos para essas e outras tendências modernas por ter perfil jovem e ativo e a maneira como se comportam no meio organizacional também tem influência no processo criativo. Tanto a conduta dos indivíduos como os elementos da organização, conforme Quadro 4 abaixo, tem influência no fomento da criatividade e promoção da inovação.

QUADRO 4: ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS QUE FOMENTAM
A CRIATIVIDADE E PROMOVEM INOVAÇÃO

Dimensão	Características	Autores
Ambiente	Ambiente agradável e moderno, que proporcione bem-estar e satisfação	Faria e Alencar (1996); Amabile (1998); Alencar e Fleith (2003); Valentim (2008); Hori, Barros e Fialho (2010); Villwock (2013); Reis (2017)
	Clima de diálogo	Faria, Veiga e Macedo (2008); Amorim e Frederico (2008); Serrat (2010)
Recursos	Disponibilização de recursos (tempo e espaço físico)	Amabile (1998); Quadros (2008); Serrat (2010); Silva (2016)
	Salários e Benefícios	Faria e Alencar (1996); Silva Junior (2001)
	Ferramentas Tecnológicas (KBS - CODA, CCS, CAST/BW)	Botega e Silva (2016)
	Ferramentas de Gestão (Canvas, Matriz SWOT, <i>Brainstorming</i> , Mapa Mental, etc)	Serrat (2010); Botega e Silva (2016)
Estrutura	Estrutura organizacional flexível	Faria e Alencar (1996); Faria, Veiga e Macedo (2008); Yao (2015);
	Redução de níveis hierárquicos - organização horizontal	Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008, p. 152); Yao (2015); Lima (2017)
	Junção de diferentes culturas e tribos	Amabile (1998); Villwock (2013)
Políticas	Multifunções	Rosenthal e Moreira (1992); Kao (1997); Pangracio (2010); Ries (2012); Vieira (2013); Guedes (2018)
	Liberdade e Autonomia	Faria e Alencar (1996); Amabile (1998); Serrat (2010); Kotler e Trias de Bes (2011); Guedes (2018)
	Informalidade (horário flexível, adaptação individual do local de trabalho, controle das tarefas é desempenhado pelos pares de cada projeto)	Cunha (2005); Villwock (2013); Santos (2015); Lima (2017)

(continuação)

Dimensão	Características	Autores
Práticas	Suporte Organizacional (da chefia e dos colegas de trabalho)	Faria e Alencar (1996); Amabile (1998); Scott e Lane (2000); Silva Filho (2010); Silva (2016); Guedes (2018)
	Interação a partir da troca de conhecimento e informações e debate de ideias/opiniões	Rosenthal e Moreira (1992); Faria e Alencar (1996); Amabile (1998); Valentim (2008); Silva Filho (2010); Vieira (2013); Rodrigues, Merino e Casarotto Filho (2013); Silva (2016)
	Estímulo à participação - inserção ativa dos indivíduos em todo o processo e tomada de decisões	Faria e Alencar (1996); Faria, Veiga e Macedo (2008); Yao (2015); Guedes (2018)
	Tempo de trabalho em conjunto com a equipe	Silva (2016)
	Fornecer feedbacks positivos e construtivos, reconhecendo o bom desempenho do colaborador em privado e em público	Amabile (1998); Silva Filho (2010); Guedes (2018)
	Alocar as pessoas desempenhando as atividades certas (combinações perfeitas extraem o melhor das habilidades dos indivíduos)	Amabile (1998)

Fonte: Elaborado pelas Autoras

De maneira direta, “o ambiente e a criação não devem ser observados de forma dissociada”, conforme Villwock (2013, p. 5). Tendo em vista a influência do âmbito organizacional na criatividade, entende-se que existem estímulos e barreiras que notadamente interferem nesse processo. A partir da pesquisa realizada por Faria e Alencar (1996), destacaram-se alguns fatores estimulantes e bem como, alguns limitantes à criatividade nas organizações.

Como estímulos à criatividade destacaram-se suportes organizacional, da chefia e dos colegas de trabalho; estrutura organizacional; liberdade e autonomia; salário e benefícios; participação; ambiente físico; e comunicação. Quanto aos obstáculos, os que aparecem com maior frequência na escolha dos respondentes foram estrutura organizacional, características da chefia, relações interpessoais, cultura organizacional, comunicação, falta de recursos tecnológicos e materiais, ambiente físico, características da tarefa, influências político-administrativas, volume de serviços, falta de treinamento e salário e benefícios (ALENCAR, 1996, p. 58).

Complementando, Amabile (1998) adiciona como fator de estímulo o trabalho desafiante e uma realidade de recursos suficientes, enquanto soma às barreiras os impedimentos organizacionais e a pressão no trabalho. Explorando o fator da pressão no contexto organizacional e justificando o desaceleramento do processo criativo a partir dessa prática, Almeida (2006) afirma que o cérebro não é criativo em situação de pressão, mas sim em situação de descanso, lazer e descontração. Os gestores têm capacidade de amenizar as barreiras à criatividade e potencializar este processo, auxiliando na construção de ambientes de valorização da expressão criativa (COLOSSI, 2014).

“A tradição e a cultura organizacional são fatores que também impedem a implantação de ações e processos criativos” (SILVA, 2016, p. 15). Isso porque há dificuldade em introduzir novas mudanças em ambientes de trabalho caracterizados pela resistência à dinamicidade. O temor ao desconhecido e aos riscos que podem aparecer repentinamente é uma barreira que reprime e atrasa a inserção de novas tecnologias e procedimentos de trabalho (SILVA, 2016).

A partir dos aspectos apresentados em relação à criatividade e inovação no contexto organizacional, foi estruturado o modelo de pesquisa deste estudo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho caracteriza-se como aplicada, já que apresenta um caráter prático, voltada para a solução de problemas, de acordo com a definição de Vergara (1990). Pelo fato de expor as particularidades de uma população estabelecida e determinar relações entre variáveis, quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva (PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste estudo, as variáveis relacionadas se referem a características individuais e ambientais, as quais fomentam o processo de criatividade e inovação, conforme visto na Fundamentação Teórica.

Com relação a estratégia, optou-se por utilizar uma pesquisa de campo, visto que esta metodologia envolve uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou ainda, que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 1990, p. 6). A partir disso, adotar-se-á uma abordagem qualitativa, sendo realizado o estudo com colaboradores e gestores de empresas de base tecnológica.

Para tal, optou-se por organizações da cidade de Florianópolis, por ser reconhecida como polo de empresas de tecnologia, tanto no cenário nacional como internacional. De acordo com a Prefeitura Municipal (2017), a cidade conta atualmente com cerca de 600 empresas do ramo. Dentro deste universo, buscou-se explorar a realidade de 5 empresas, conforme ilustra o Quadro 5, selecionadas de maneira intencional, devido à proximidade das autoras com colaboradores e gestores dessas instituições. A escolha também foi motivada tendo em vista o crescimento e alto desenvolvimento das empresas nos últimos anos, considerando ainda o papel da criatividade e inovação nesse setor da economia.

QUADRO 5: SUJEITOS DA PESQUISA

Empresa	Setor	Tempo de Existência	Nº de Colaboradores	Nº de Entrevistados	Código
AQTech	Tecnologia voltada à Energia Elétrica	12 anos	26	1 gestor	G1
				2 colaboradores	C1; C2
Meetime	Tecnologia voltada à Vendas	3 anos	30	1 gestor	G2
				2 colaboradores	C3; C4
mobLee	Tecnologia voltada à Eventos	7 anos	50	2 gestores	G3; G4
				7 colaboradores	C5; C6; C7; C8; C9; C10; C11

(continuação)

Empresa	Setor	Tempo de Existência	Nº de Colaboradores	Nº de Entrevistados	Código
Resultados Digitais	Tecnologia voltada ao Marketing Digital	7 anos	700	2 gestores	G5; G6
				2 colaboradores	C12; C13
SumOne	Tecnologia voltada ao Varejo	3 anos	85	2 gestores	G7; G8
				2 colaboradores	C14; C15

Fonte: Elaborado pelas autoras

A respeito da coleta de dados, foram realizadas entrevistas presenciais e via *e-mail*. De acordo com Oliveira et. al (2009), não existe perda significativa de conteúdo a partir das entrevistas *online*, sendo elas tão eficazes quanto as entrevistas tradicionais. Além disso, Cavalcanti (2005) já ressaltava que as entrevistas via *e-mail* podem gerar insumos de maior qualidade, por proporcionarem ao entrevistado mais tempo para a propagação das suas ideias. Em ambos os casos, o roteiro de entrevista foi composto por 10 perguntas abertas, conforme o Apêndice 1. Além disso, foi realizado um grupo focal com os colaboradores da mobLee, já que a empresa tinha disponibilidade de tempo para a realização da metodologia. O Quadro 6 apresenta como a Coleta de Dados será operacionalizada:

QUADRO 6: OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Objetivos	Tipos de Dados	Coleta	Fonte
Caracterizar as empresas pesquisadas em relação ao processo de inovação que desenvolvem;	Primários Secundários	Entrevista estruturada e semiestruturada	Gestores
Levantar os elementos individuais e organizacionais que influenciam nos processos de criatividade e inovação;	Primários Secundários	Entrevista estruturada e semiestruturada	Colaboradores e grupo focal
Analisar a percepção dos colaboradores e gestores quanto ao papel dos diferentes elementos que fomentam a criatividade e a inovação com foco em resultados;	Primários Secundários	Análise dos dados coletados nas etapas anteriores	Fontes anteriores

Fonte: Elaborado pelas autoras

As fases de coleta buscaram explorar as categorias apresentadas no Quadro 7:

QUADRO 7: CATEGORIAS DE ANÁLISE

Dimensões	Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Questões
Inovação	Tipo de inovação – abrangência Tipo de inovação - natureza	Radical; incremental Produto, serviço; processo; matéria prima, fonte de recursos; novo mercado; novo tipo de negócio.	1 e 2
	Fontes de inovação	Internas/Externas – conforme Quadro 1	3
	Processo	Etapas/Linearidade	4
Criatividade	Fomento criatividade - Características individuais	Motivação intrínseca Expertise Habilidades	5 e 7
	Fomento criatividade - Características ambientais	Motivação organizacional Práticas de gestão Recursos Liderança exercida Clima organizacional Ferramentas de gestão Estrutura organizacional Estrutura física – layout e espaços alternativos Políticas	6 e 8
	Transformação criatividade em inovação	Dificuldades	9

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quanto a análise de dados, esta foi realizada de forma qualitativa, através da análise de conteúdo. Esta metodologia é definida por Bardin (2009) como um conjunto de métodos e procedimentos, os quais visam analisar as comunicações, a partir do conteúdo das mensagens, nesse caso as entrevistas, relatos realizados no grupo focal e documentos identificados como pertinentes aos objetivos. Para apoiar a análise, foi utilizado o *software* N Vivo. Além disso, os conteúdos foram evidenciados em figuras e quadros, a fim de tornar os resultados mais visuais.

Sobre as limitações, é possível dizer que o presente estudo não considerou a cultura organizacional das empresas estudadas. Além disso, o número de entrevistados pode ser considerado limitado, sendo o resultado voltado a realidade do grupo estudado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa realizada apresenta-se a seguir os resultados obtidos através das entrevistas com colaboradores e gestores de empresas de base tecnológica em Florianópolis, separando-os em duas dimensões: inovação e criatividade. Embora haja separação das dimensões para análise, ficou evidente que há relação direta entre ambas. Isso porque ao falar com os entrevistados sobre inovação, mesmo sem ter sido previamente citada, a criatividade aparece como elemento relacionado. Pode-se então, afirmar que o conceito de criatividade está intrínseco ao conceito de inovação.

4.1 INOVAÇÃO

Para caracterizar a empresa em relação ao seu processo de inovação, buscou-se compreender como a empresa se percebe enquanto inovadora, os tipos de inovação que ela empreende e como o processo de inovação se desenvolve. Deste modo, os indivíduos foram questionados em relação à inovação na empresa, com o objetivo de verificar se a empresa é de fato inovadora e de que forma costuma inovar. Todos os entrevistados tiveram o posicionamento de que a organização em que estão inseridos é inovadora.

Essa percepção de que suas empresas são inovadoras confirma o posicionamento de Cortês et.al. (2005), que consideram que nas empresas de base tecnológica a inovação não pode deixar de constituir um eixo central das estratégias competitivas. Ou seja, precisa estar presente, sendo um elemento indispensável para a sobrevivência da organização no mercado. Alguns entrevistados citaram o fato de que se as empresas continuassem desempenhando suas atividades da mesma forma do passado, não estariam na posição que estão hoje. Por isso, estão sempre inovando e se reinventando, pensando em melhorias contínuas.

Quanto ao nível de abrangência, as principais inovações incrementais comentadas pelos entrevistados foram em relação a soluções que surgiram através da necessidade de melhoria de problemas e lapidação de processos internos. Além das inovações referentes aos produtos, exemplos de reestruturação e criação de áreas foram apontadas como frequentes nas organizações. No entanto, o exemplo de inovação radical mais significativo relatado por uma das empresas caracteriza-se pela criação e desenvolvimento de um sistema próprio de gestão de vendas que não existia no mercado. Nesse contexto, as referências de inovações apontadas, confirmam que a grande maioria das inovações empreendidas pelas empresas são de cunho

incremental, as quais são caracterizadas por agregar melhorias (características técnicas, utilizações, custos) em produtos e processos preexistentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Em relação ao tipo de inovação, todos os entrevistados relataram exemplos de inovações de produtos/serviços ou processos, reforçando a percepção de Guedes (2018) de que as inovações incrementais são caracterizadas por melhorias específicas principalmente em produtos ou processos. Mesmo que o tipo de inovação mais comentado tenha sido em relação aos processos, a primeira menção de inovação, na maioria dos casos, foi relacionada ao produto. Cruz (2003) afirma que as empresas competem globalmente e se diferenciam dos concorrentes através da inserção rápida de novos produtos no mercado. Essa visão é compartilhada pelos entrevistados, ao citarem a importância da introdução de novos produto sem função da elevada competitividade. Os entrevistados entendem que é preciso estar constantemente inovando e que apresentar novos produtos para o mercado é uma maneira eficiente de se diferenciar dos concorrentes e conquistar um espaço competitivo em relação às outras empresas.

Silva, Zanardo e Araújo (2016) afirmam que a inovação não é presente apenas em itens palpáveis como os produtos, mas também pode ser visível em processos e em novos métodos de trabalho, realizando tarefas de maneira inovadora. Concordando com esse posicionamento, os entrevistados percebem inúmeras inovações em processos e referenciam essas inovações à constante revisão e aprimoramento dos métodos já existentes. Eles incorporam o hábito de verificar internamente o que não está sendo mais eficaz e escalável para então modificar. Normalmente essa necessidade de inovação surge pela percepção dos colaboradores, afinal, como aponta Silva, Zanardo e Araújo (2016), os próprios colaboradores da organização são os executores e detêm o conhecimento essencial para criar e desenvolver novos métodos de trabalho.

Reforçando estes pontos abordados, diferentes entrevistados comentaram sobre os tipos de inovação no Quadro 8.

QUADRO 8: TIPOS DE INOVAÇÃO

Dimensão	Frequência	Evidências
Inovação Incremental	14	<i>As pessoas aqui dentro são treinadas para ficar analisando o processo que você faz todos os dias, como consegue melhorar, se consegue, se já chegou em um ponto máximo. (C6)</i>
		<i>Os processos não mudaram sozinhos, eles mudaram porque tinham pessoas olhando de fora, pensando no que poderia ser melhorado e no que traria mais resultado. (G3)</i>

(continuação)

Dimensão	Frequência	Evidências
Inovação Incremental	14	<i>Os nossos processos são constantemente repensados para que sejam feitos de uma forma diferente da tradicional. (G4)</i>
		<i>Não estava acontecendo conforme o esperado e fizemos uma revolução e mudamos tudo, inclusive acabamos com uma área e mudamos nosso produto, saíram e entraram outras pessoas porque a gente precisava abraçar aquela oportunidade que estava se desenhando. (G8)</i>
Inovação Radical	8	<i>Na nossa área estamos fazendo algo que não é praticado. Somos a primeira empresa que está fazendo. Agora tem uma outra que vai começar a fazer, então teremos um benchmarking nisso também. (G8)</i>
		<i>A gente teve a capacidade de desenvolver uma ferramenta interna de vendas, totalmente personalizada para as nossas necessidades. (C14)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Empresas de base tecnológica, por precisarem ter crescimento acelerado, mudam constantemente. É imprescindível que estejam sempre inovando e encontrando novas e melhores formas de desempenhar cada processo. Pela visão de Cruz (2003), essas empresas geridas por empreendedores inovadores, possuem a vantagem de ter flexibilidade às mudanças no atual cenário econômico competitivo, sendo caracterizadas por inovações contínuas em toda a organização.

Dentro dessa perspectiva, é válido avaliar que as inovações ressaltadas pelos entrevistados se restringem principalmente às inovações de produto/serviço ou de processo. Mesmo que estejam inseridos em empresas caracterizadas como inovadoras, é limitada a percepção em relação aos outros tipos de inovação. Inovações de mercado foram comentadas isoladamente e referências de inovações de matéria prima ou de negócios não foram citadas. Isso é ilustrado por meio da Figura 2 que apresenta a Nuvem de Palavras construída a partir das respostas à questão relativa ao tipo de inovação.

FIGURA 2: NUVEM DE PALAVRAS - TIPOS DE INOVAÇÃO



Fonte: Elaborado pelas autoras

A Nuvem de Palavras, segundo McNaught e Lam (2010), representa uma análise visual dos dados, mostrando a frequência com que palavras aparecerem em um dado contexto. No caso analisado, em relação aos tipos de inovação, percebe-se que as palavras de maior destaque são: pessoas, ideias, processo, área, produto, criatividade, ambiente e inovação. Todas as palavras se encaixam em relação ao que foi percebido nas entrevistas: os indivíduos enxergam principalmente inovações nos produtos e processos da empresa, majoritariamente em relação às mudanças nas áreas internas. Essas necessidades de mudança são percebidas e executadas pelos próprios colaboradores, sendo modificadas a partir de ideias que surgem no próprio dia a dia do ambiente de trabalho.

Considerando as fontes de inovação propostas por Drucker (1985), buscou-se analisar o grau de importância de cada uma, de acordo com a percepção dos colaboradores e gestores, na realidade das organizações estudadas. Para isso, foi utilizada a Escala Likert (0-5), sendo considerado 0 uma fonte sem importância e 5 uma fonte muito importante.

A partir dos dados coletados, pode-se afirmar que com exceção das fontes Ocorrências Inesperadas e Mudanças Demográficas, as demais são percebidas com alto grau de importância. A fonte Necessidade de Processo é vista como principal oportunidade de inovação, seguida por Alterações na Percepção, Novos Conhecimentos Técnicos, Científicos e Sociais, Incongruências e Alterações na Indústria.

Os entrevistados entendem que Mudanças Demográficas são pouco importantes em relação às fontes de inovação nas organizações. Discordam da visão de Shane (2003), que caracteriza essa fonte como altamente significativa, tendo em vista o potencial econômico estabelecido pela densidade populacional, capaz de promover novas oportunidades. É

necessário destacar que nas empresas de base tecnológica, as Mudanças Demográficas em relação à idade, educação, ocupação e localidade geográfica dos indivíduos não são elencadas como relevantes. No entanto, Drucker (1995) as vê como fonte principal, sendo as mais recompensadoras e de menor risco para inovar.

Pela opinião de Pinto e Zilber (2006), os colaboradores não se atentam às inovações oriundas de Necessidade do Processo, ligadas às correções e aperfeiçoamento de métodos de execução. No entanto, a visão dos entrevistados é contrária, já que percebem a fonte de Necessidade de Processo como principal oportunidade de inovação nas empresas estudadas.

É interessante destacar que, antigamente, a fonte elementar referia-se à Novos Conhecimentos Técnicos, Científicos e Sociais. Na ideia de Rosenthal e Moreira (1992) o acesso ao “acervo científico” e o aproveitamento de conhecimentos gerados pela ciência caracterizavam-se como determinantes essenciais na possibilidade de oportunidades inovativas. Atualmente essa percepção se difere, já que pela opinião dos entrevistados essa fonte não é elencada como uma das primordiais no surgimento da inovação.

Em relação às fontes internas e externas de inovação pode-se perceber que, mesmo em menor número, as fontes externas são vistas como mais significativas em relação às oportunidades inovativas. Entretanto, é válido destacar a dificuldade de compreensão das fontes por parte dos entrevistados. O grau de conhecimento sobre as principais fontes de inovação, corroborando com o entendimento de Tálamo (2001), não é satisfatório em relação à aplicação das mesmas na realidade organizacional.

Os entrevistados percebem a inovação como algo constante e intrínseco ao contexto em que estão inseridos. Essas informações corroboram a ideia de que nas empresas de base tecnológica, o processo de inovação faz parte da estratégia de negócio da organização (SARQUIS ET. AL., 2015). No entanto, a inovação ocorre de maneira informal, desordenada e/ou não sistematizada nesse tipo de empresa (OLIVEIRA 2010). Mesmo sendo visto como um processo rotineiro, os indivíduos entrevistados não têm clareza em relação à maneira com que esse processo ocorre. Eles percebem como algo espontâneo que acontece de maneira simples, corroborando a concepção de Marins (2010) de que a inovação pode ser apresentada de maneira informal, descaracterizada de metodologias e estruturas específicas.

Além disso, o processo inovativo é particular e distinto em cada empresa. Isso porque ele não é linear e sequencial, garantindo a liberdade para avançar, recuar e desviar no que for necessário em cada contexto (KOTLER; TRIAS DE BES, 2011). Reforçando esse ponto, diferentes entrevistados comentaram sobre como percebem o processo inovativo, conforme o Quadro 9:

QUADRO 9: PROCESSO DE INOVAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Dimensão	Frequência	Evidências
Processo Formal	8	<i>Identifica-se uma ideia (pode partir da necessidade, oportunidade ou meta/objetivo) e o que se pretende com ela. Então estrutura-se a ideia a partir de estudo, experiência, benchmarking e valida-se a ideia inicialmente. Faz-se as melhorias necessárias e coloca para rodar, melhorando constantemente. (G5)</i>
		<i>Você teve uma ideia, testa, colhe o resultado e vê se é pior ou melhor do que fazia antes. Muitas ideias morrem aí, porque parece ser uma ótima ideia no papel, mas quando é colocada em prática não mostra resultado [...] Então eu vejo a criatividade se transformando em inovação dessa maneira, testando e vendo. (G7)</i>
		<i>Vai na parte de buscar informações, analisar aquilo, descobrir onde você quer chegar, como você quer chegar. No meio disso tudo tem que gerar uma discussão e um processo criativo para identificar formas. (C6)</i>
Processo Informal	20	<i>Acho que não existe uma forma estruturada de fazer isso. (C2)</i>
		<i>Como somos uma startup em expansão, não existe muito bem um caminho traçado para inovações. (C4)</i>
		<i>A gente bota em prática. Vai lá e faz. Teve a ideia, pode comentar, mas não precisa validar. Vai lá, faz e depois apresenta. (G8)</i>
		<i>Começam a desenvolver possibilidades de mudança, e elas vão sendo aplicadas até alguma dar certo, e aí incorporam na empresa. (C5)</i>
		<i>Isso foi feito por pessoas que sentiam necessidade e foram fazendo baseado no que elas vinham entendendo que era importante. (G7)</i>
		<i>Normalmente quando surge uma ideia, ela é discutida com os demais colaboradores onde se conversa sobre as implicações daquela ideia. (C1)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Percebe-se então que, na prática, o processo de inovação se difere do imposto pelas teorias de Bessant, Tidd e Pavitt (2008) e Kotler e Trias de Bes (2011), que definem a inovação como uma sequência ordenada de seis fases (objetivos, pesquisa, ideias, avaliação, desenvolvimento e lançamento) e um modelo cíclico de quatro etapas específicas (buscar, selecionar e implementar e aprender), respectivamente.

Tendo em vista a relação entre a criatividade desenvolvida no ambiente organizacional e a inovação na empresa, a próxima dimensão discute a criatividade nas organizações estudadas.

4.2 CRIATIVIDADE

Os entrevistados foram questionados em relação à criatividade dos indivíduos. Todas as respostas afirmaram que qualquer indivíduo é ou pode ser criativo. Em relação às características individuais que fomentam a criatividade, percebeu-se uma disparidade de respostas envolvendo

os três elementos destacados por Amabile (1998): motivação intrínseca, *expertise* e habilidades criativas. Considerando a totalidade das entrevistas analisadas, a grande maioria dos indivíduos percebe as habilidades criativas como elemento essencial do indivíduo na criatividade. A *expertise* e a motivação intrínseca foram citadas de maneira regular, apenas com menor frequência em comparação às habilidades criativas. O Quadro 10 apresenta opiniões dos entrevistados em relação às características individuais e a criatividade.

QUADRO 10: INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES INDIVIDUAIS NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Motivação Intrínseca	9	<i>Se a pessoa está motivada naquilo que ela está fazendo, ela vai querer fazer melhor. E na busca de fazer melhor, ela faz diferente, então é criativa. (G7)</i>
		<i>Depende das motivações de cada um. Por exemplo, eu gosto de coisas mais estruturadas, então se me der um desafio para estruturar um processo novo, de forma inovadora, estarei mais motivado a executar o projeto. (C12)</i>
		<i>Quando falo em motivação [...] ela pode estar relacionada à paixão (quando o indivíduo faz o que faz porque realmente gosta). Nesse sentido, quando o indivíduo está motivado, ele tende a ser criativo e a querer melhorar. (C4)</i>
Expertise	16	<i>A busca pelo conhecimento, quando você consegue conhecer muito sobre um determinado tema, ou mesmo sobre diferentes temas, você consegue conectar pontos e ter sacadas que as pessoas às vezes não têm. Então se você estiver lendo muito, falando, estudando muito você consegue ser mais criativo em relação a esse tema. (G7)</i>
		<i>Acesso à informação, isso ajuda que as pessoas conectem os pontos e tenham uma sacada diferente sobre como poderiam fazer. (G2)</i>
		<i>Eu consigo ser criativo quando eu tenho informação sobre as coisas que estou agindo sobre. (C6)</i>
		<i>Além disso, considero também a vivência. Dependendo das experiências passadas você pode se sentir mais ou menos inclinado a ser inovador, considerando o que viveu que deu certo ou não. (C13)</i>
Habilidades Criativas	17	<i>Basicamente ter uma visão sistêmica e ter uma capacidade analítica. Mas mais do que isso proatividade. (C14)</i>
		<i>Capacidade analítica, comunicação, visão sistêmica e habilidade cognitiva. (G5)</i>
		<i>Pró atividade e inconformismo são habilidades pessoais que acredito que influenciam muito a capacidade criativa. (C12)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação à motivação intrínseca, os entrevistados confirmam o posicionamento de que as pessoas performam melhor criativamente quando desempenham tarefas pelo prazer de realizá-las (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Sobre a *expertise*, ela é considerada por Ribeiro et. al. (2017) como característica essencial para a criatividade. Isso é sustentado pela opinião dos entrevistados, ao entenderem que o conhecimento técnico, processual e intelectual que engloba tudo o que uma pessoa sabe e pode fazer no amplo domínio de seus trabalhos é fundamental no fomento da criatividade (AMABILE, 1998).

Do ponto de vista das habilidades criativas, Gomes, Rodrigues e Veloso (2016) consideram que essas características individuais de valor intrínseco, que atuam independentemente do meio em que se expressam, são capacidades, traços ou atributos presentes em pessoas criativas.

Dentre todas as características do indivíduo criativo citadas no Quadro 2, excluindo motivação, paixão pelo que faz, conhecimento e especialização que já foram exploradas anteriormente, apenas autonomia, facilidade na comunicação, inconformismo e curiosidade foram elencadas como elementos que influenciam o processo criativo. Ainda mais, apenas comunicação foi uma resposta repetitiva e com destaque. Os outros aspectos foram citados como relevantes por um único indivíduo, ou seja, considerando o grupo estudado, não são percebidos como algo diretamente relacionado ao processo criativo.

A maioria das habilidades apresentadas pelos entrevistados, que se destacaram como diretamente atreladas à criatividade do indivíduo foram: proatividade, visão sistêmica e visão analítica. Cabe destacar que nenhuma dessas características do indivíduo foram significativamente relacionadas, teoricamente, com o fomento da criatividade. Ou seja, a percepção na prática, dos próprios indivíduos é diferente da que está sendo reconhecida por diversos autores.

Por outro lado, sob a perspectiva ambiental, quando questionados a respeito das características do ambiente que fomentam a criatividade nas organizações, a dimensão mais citada pelos entrevistados foi políticas organizacionais, com foco em liberdade e autonomia. Isto se justifica na análise da Figura 3, já que as palavras de maior destaque são: ideias, ambiente, criatividade e liberdade. Fica evidente, deste modo, que a liberdade para proporem ideias é, na opinião dos entrevistados, o principal aspecto na promoção da criatividade. Percebe-se que, a criatividade no ambiente organizacional, é extremamente relacionada à liberdade dos colaboradores para compartilharem novas ideias.

elencam tempo, espaço físico, ferramentas tecnológicas e ferramentas de gestão como recursos essenciais no incremento da criatividade. O Quadro 11 apresenta a opinião dos entrevistados a respeito dos recursos organizacionais no estímulo à criatividade.

QUADRO 11: RECURSOS NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Recursos	5	<i>E sobre recursos eu acho que a alocação de recursos financeiros no desenvolvimento das pessoas acaba influenciando essa questão da inovação. Se você está em uma organização que despende tempo e dinheiro para que as pessoas estejam se desenvolvendo, essas pessoas que se desenvolvem vão buscar inovação. (G7)</i>
		<i>Se você está ganhando mal, você não tem vontade de ver a empresa se desenvolver, você não quer se desenvolver nessa empresa. Então não vai dar muitas ideias porque você já está infeliz com coisas básicas. Isso afeta no desenvolvimento e no meu dia a dia porque influencia em outros quesitos. (G8)</i>
		<i>Eu acho que o financeiro está diretamente ligado ao criativo porque a pessoa normalmente vai se sentir mais estimulada se ela for bem remunerada, não tem dúvida. Não tem incentivo que supre isso. Não é o único e não é que a pessoa vai virar super criativa porque ela está recebendo mais, mas se ela é mal remunerada com certeza vai ser desestimulada a propor, é normal. (C8)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerando as práticas de gestão, os respondentes percebem um alto nível de relevância no processo criativo. Ao questionar sobre elementos do ambiente organizacional que fomentam a criatividade, diversas práticas foram repetidamente associadas como essenciais pelos entrevistados. Compartilhando o posicionamento de Cunha (2005), de que a aplicação de múltiplas práticas proporciona um fluxo contínuo de novas ideias que podem resultar em inovação, os indivíduos percebem as empresas de base tecnológica abundantes em suas adoções.

Dentre as práticas citadas pelos entrevistados, a troca de conhecimento entre os indivíduos, a constante interação entre áreas, os *feedbacks* e as reuniões de compartilhamento e participação foram as mais salientes considerando o impacto na criatividade. Concordam então, com a visão de Vieira (2013) ao entender que a interação entre as pessoas é algo de valor elevado que agrega conhecimento e proporciona maior capacidade criativa. Para os entrevistados, a troca de ideias, opiniões, experiências e competências é essencial para que surja algo novo.

Aliado a isso, o *feedback* constante é algo que aparece concomitantemente ao compartilhamento de ideias. Os entrevistados consideram essa prática extremamente importante, pelo fato de terem informação a respeito de suas sugestões e tentativas, sentindo-se

tranquilos em compartilhar e ter respostas ou considerações diferentes para adicionar ao que haviam previamente criado. Assim como Guedes (2018), os indivíduos veem o *feedback* como uma prática eficaz de comunicação que facilita o engajamento em organizações inovadoras.

Praticamente todos os respondentes mencionaram reuniões das áreas e da empresa como práticas primordiais ao estímulo da criatividade. Esta prática é de fato característica em todas as empresas estudadas. Confirmando a teoria de Guedes (2018), os indivíduos consideram reuniões regulares extremamente importantes para análise de novas possibilidades e surgimento de diferentes ideias. Isso porque é o momento cujo compartilhamento de sugestões acontece, normalmente focado em melhorias e questões que possam ser aprimoradas, permitindo a participação e contribuição de toda a empresa.

Além disso, foram consideradas como influenciadoras da criatividade as práticas de *benchmarking* e análise da situação organizacional. Estes elementos, até então, não são muito encontrados na teoria, porém são bastante percebidos pelos indivíduos de empresas de base tecnológica. Por outro lado, questões relacionadas ao suporte organizacional, tempo de trabalho em conjunto da equipe e alocação das pessoas certas desempenhando as atividades corretas, conforme diversos autores consideram, não são percebidas pelos respondentes como práticas fomentadoras da criatividade.

Em suma, diferentes práticas gerenciais voltadas ao compartilhamento de conhecimento são consideradas pelos entrevistados como impulsionadoras do processo inovativo. Os respondentes então, corroboram com a percepção de Cunha (2005) ao perceberem que a interação entre as práticas fomenta a criatividade, conforme trechos do Quadro 12.

QUADRO 12: PRÁTICAS DE GESTÃO NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Práticas de Gestão - Compartilhamento de conhecimento	31	<i>Discussões por exemplo entre alguém que acabou de entrar ou é estagiário com alguém que é sócio ou com o CEO da empresa, conversando e permitindo que essa troca aconteça. Acho que isso é meio padrão para as empresas de tecnologia [...] A cultura de feedback, você conseguir deixar a pessoa sempre ciente se ela está fazendo um bom trabalho ou não. A gente fala bastante aqui dentro que se a pessoa não está bem, ela deve ser a primeira pessoa a saber. (G7)</i>

(continuação)

Dimensão	Frequência	Evidências
Práticas de Gestão - Compartilhamento de conhecimento	31	<i>Um hábito do meu time, na reunião semanal de sexta feira, é falar os destaques da semana para si, o que poderia ter feito pra melhorar. A gente faz com que as pessoas troquem ideias entre si, a gente estimula que essa troca possa trazer algo de novo para que aquela pessoa possa melhorar no que foi ruim. (G8)</i>
		<i>Um exemplo claro que eu tenho na minha cabeça da empresa são os encontros que a gente faz. Por exemplo, cada início de trimestre juntar todas as áreas e todo mundo dá sugestões de coisas que acha que seriam interessantes e boas de ter na empresa. A gente se junta e a galera dá exemplos de ideias para todas as áreas e todo mundo opina. (C10)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

No que tange às políticas organizacionais, é a dimensão mais associada ao fomento da criatividade, considerando as empresas estudadas. Especialmente políticas de liberdade, autonomia e informalidade foram elencadas como primordiais ao estímulo do processo criativo.

A liberdade foi repetidamente citada, sendo a política mais associada com a promoção da criatividade por todas as organizações. De modo geral, os indivíduos se sentem mais confortáveis em trazer novas ideias em ambientes que proporcionam autonomia. Ou seja, empresas que assumem uma política receptiva às novas ideias, instigam e impulsionam a criatividade dos colaboradores. Esse posicionamento, no entanto, contrapõe a teoria de Araújo et al. (2015), na qual inexistente relação da autonomia com a criatividade. Pela visão dos autores, os indivíduos não enxergam a autonomia como um elemento relevante para serem criativos. Percebe-se, então, que a percepção dos entrevistados não acompanha a teoria, já que autonomia e liberdade foram expostas como práticas fundamentais e extremamente correlacionadas à criatividade e inovação.

Corroborando o posicionamento de Cunha (2005), Villwock (2013), Santos (2015) e Lima (2017), os entrevistados percebem que um ambiente informal e de mais descontração, com políticas de horário flexível, possibilidade de *home office*, *pet friendly* e de livre *dress code*, impacta na capacidade criativa e de novas ideias. A questão da informalidade está relacionada ao fato do indivíduo se sentir livre, tendo assim uma maior capacidade criativa (CUNHA, 2005).

Em relação à política de troca de conhecimentos entre os indivíduos, os respondentes confirmam a opinião de Rosenthal e Moreira (1992), de que o conhecimento de outras áreas e a capacidade de associar diferentes *insights* com os processos pré-existentes possibilita avanços inovativos. Aliado a isso, a política de transparência é percebida como grande influenciadora

da criatividade, pois os indivíduos se sentem estimulados a trazer novas ideias quando têm sentimento de pertencimento e conhecimento da situação da empresa.

O Quadro 13 apresenta a opinião dos entrevistados em relação às políticas organizacionais no fomento da criatividade.

QUADRO 13: POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão		Frequência	Evidências
Políticas	Liberdade e autonomia	31	<i>Através da abertura para exposição de diferentes pontos de vista em relação aos processos da empresa e soluções que serão implementadas. (C2)</i>
			<i>Se o colaborador tem a liberdade de fazer sugestões e as mesas são acolhidas, os indivíduos serão fomentados a dar novas ideias e buscar um crescimento focado na inovação. (C4)</i>
			<i>A empresa incentiva muito e fomenta, porque a gente tem uma liberdade muito grande aqui, tanto de se desenvolver como criar projetos aqui dentro. Esse modo de pensar que a gente é capaz, que a gente consegue executar o que quiser incentiva muito a criatividade. (C9)</i>
			<i>Autonomia certamente é uma forte influenciadora. Quanto mais autonomia, mais livre o funcionário é para inovar e criar. (C12)</i>
	Informalidade	10	<i>Tem uma liberdade de não precisar de dress code, você pode vir de chinelo, você pode trazer seu bichinho, pode conversar com o chefe sem marcar uma reunião. (G3)</i>
			<i>O ambiente propício para quando você quiser ficar sozinho, poder fazer home office, reservar duas horas do teu dia para pensar em outra coisa estimula a inovação e a criatividade. (C5)</i>
	Multifunções	7	<i>Proporcionar que os colaboradores interajam em diferentes campos de atividade, aprendendo sobre outras áreas da empresa, pode influenciar positivamente a capacidade criativa/inovadora dos indivíduos. (C3)</i>
	Transparência	10	<i>O entendimento do todo, a gente busca dentro da empresa ser muito transparente sobre tudo que está acontecendo, em relação às outras áreas, em relação à empresa, para onde a empresa está indo. (G7)</i>
			<i>É basicamente a transparência da empresa como um todo, para todo mundo poder participar. Cada área saber como estão as coisas, quais são as novidades, como está o andamento das metas, quais são as projeções de crescimento. (C14)</i>

(continuação)

Dimensão		Frequência	Evidências
Políticas	Transparência	10	<i>A estratégia é muito aberta, todo mundo sabe para onde a gente está indo, o que a gente precisa fazer, quais são as oportunidades que a gente vai ter, então todo mundo sabe o que pode almejar e construir. (G8)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir das respostas obtidas, pode-se perceber que, de maneira geral, os indivíduos não enxergam relação entre a motivação organizacional e o surgimento de novas ideias criativas. A motivação extrínseca foi pouquíssimas vezes citada como elemento desencadeador da criatividade. Os entrevistados que se referiram à motivação organizacional a conectam ao estímulo e apoio da empresa na promoção do processo criativo. Além disso, percebem que a criatividade é impulsionada quando estão realizando tarefas com algum propósito, quando entendem os motivos de estarem desempenhando aquelas atividades e não quando estão reproduzindo processos no modo automático.

Na ideia de Alencar (1995) a motivação está conectada ao reconhecimento do indivíduo, já que se sentindo satisfeito com sua *performance* conseguirá empenhar-se constantemente e dar o melhor de si. Da mesma forma, Amabile (1998) aponta a recompensa e o reconhecimento, adicionando que a motivação extrínseca é percebida pelo grau de envolvimento do indivíduo em determinada tarefa. Além destes fatores, a teoria relaciona a criatividade com a felicidade do indivíduo de ter conquistado um resultado positivo, na ideia de que assim estará motivado e buscará sempre fazer algo melhor (VIEIRA, 2013).

Não houve menções significativas relacionando a criatividade com as características expostas por Alencar (1995), Amabile (1998), Pereira, Mussi e Knabben (1999), Valentim (2008) e Silva (2016). De fato, pela visão dos entrevistados, a motivação organizacional não abrange propriedades tão amplas e diferentes como a teoria apresenta. Percebeu-se, então, uma disparidade em relação à associação da motivação organizacional, visto que na teoria ela está fortemente relacionada ao reconhecimento e na prática os entrevistados associaram com a questão do estímulo. Ou seja, na realidade de empresas de base tecnológica, os indivíduos compartilham a visão de Guedes (2018) de que as pessoas carecem de estímulos para gerarem resultados significativos, conforme apresentado no Quadro 14.

QUADRO 14: MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Motivação - Comunicação	7	<i>Acho que impacta bastante um ambiente onde você sabe se está indo bem ou está indo mal. Isso ajuda a manter as pessoas motivadas, entender porquê as coisas estão acontecendo. Saber porque está fazendo o seu trabalho, porque a meta é desse jeito, qual a importância que você tem dentro da empresa [...] O próprio estímulo que a gente dá para as pessoas, de trazer novas ideias, buscando novas maneiras de resolver os próprios problemas, de resolver as coisas que tem que fazer. (G7)</i>
		<i>Sempre apoiando as pessoas para darem sugestões, ideias e estimulando todo mundo para não terem vergonha de criar alguma coisa e compartilhar. (G3)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerando a liderança, ela é percebida como elemento influenciador da criatividade tanto pelos colaboradores como pelos gestores. Pela opinião dos entrevistados, a valorização de ideias e o apoio dos líderes aos colaboradores são as principais atitudes relacionadas ao estímulo do processo criativo. Essa percepção confirma o posicionamento de Scott e Lane (2000), de que a inovação nas empresas está diretamente ligada ao relacionamento próximo dos colaboradores e gestores, baseado em prestígio e exaltação de valores e práticas adotados pela organização.

Pela visão dos entrevistados, um líder inspirador com boa comunicação é capaz de promover um alto nível de criatividade em sua equipe. Da mesma forma, Guedes (2018) indica que quando existe transparência em relação à missão da empresa, os indivíduos sentem-se motivados e encontram caminhos criativos para realizar as atividades necessárias. Essas percepções podem ser analisadas a partir das falas de alguns entrevistados no Quadro 15.

QUADRO 15: LIDERANÇA EXERCIDA NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Liderança Exercida	16	<i>Eu acho que isso parte muito das lideranças, de quando vem alguém falar alguma coisa, você mostrar que a ideia daquela pessoa é importante. Isso por si só já dá um sentimento de que trazer ideias, de que buscar novas maneiras de fazer as coisas, de que inovar é algo que é dado valor dentro da empresa [...] É importante não só tu estimular, mas depois valorizar as pessoas. (G7)</i>
		<i>A liderança precisa estar presente, ter clareza do que é necessário ser feito e oferecer os insumos para as pessoas inovarem nos processos. (C13)</i>
		<i>Os gestores estão sempre preocupados em aumentar a produtividade das equipes, entregar mais resultados, dar mais previsibilidade para a operação e não medem esforços para encontrar alternativas “fora da caixa”. (G4)</i>

(continuação)

Dimensão	Frequência	Evidências
Liderança Exercida	16	<i>Acho que tem muito a relação da segurança do que você está fazendo quando tem um gestor próximo a ti. Então ter alguém do teu lado pra conversar, para falar sobre os problemas e pedir sugestões de como melhorar estimula bastante a criatividade. Você não ficar travado em uma tarefa sem saber como fazer [...] Eu sinto que é dos gestores incentivarem nossa criatividade. Sempre no alinhamento com meu gestor ele me pede para trazer algo novo e diferente. Me incentiva a fazer isso. Eu sinto bastante apoio da parte dele. (C9)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

As ferramentas de gestão não são percebidas como elemento influenciador da criatividade pelas organizações. A partir das respostas dos entrevistados percebe-se que não há um entendimento claro dos indivíduos em relação às ferramentas de gestão. Isso porque apenas uma empresa citou ferramentas em relação ao processo criativo, enquanto as demais exemplificaram ferramentas utilizadas pela organização nas suas atividades diárias, sem relacioná-las à inovação ou à promoção de novas ideias.

Dessa forma, é importante salientar que as ferramentas abordadas por Botega e Silva (2016) como impulsionadoras no trabalho colaborativo e criatividade não foram mencionadas por nenhum entrevistado. Ou seja, na prática, o uso de ferramentas formais não é identificado como mobilizador no processo criativo. O Quadro 16 apresenta a opinião dos respondentes sobre os pontos comentados.

QUADRO 16: FERRAMENTAS DE GESTÃO NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Ferramentas de Gestão	5	<i>A gente tem essa plataforma do Intercom que todos os feedbacks que mandam lá, independente se é cliente, ou pessoas da empresa, a gente deixa numa lista e mapeia em ordem de importância. As vezes não tem tempo de fazer tudo, mas eles querem muito que a gente fale o que tem em mente. Seja a cor de uma letra que está ruim de enxergar, porque isso pode ser uma mudança. Então essa plataforma está ativamente dando sugestões para mudar os nossos processos. (C15)</i>
		<i>A gente usa o Slack mas não é nele que a gente dá as ideias, ele é mais para o bate papo interno. Para sugestões a gente usa nossa ferramenta que também está atrelada em uma outra plataforma chamada Gira, que é como se fosse um Trello. Nessa Plataforma que a gente visualiza todo o Pipe de desenvolvimento de produto, ideias e também bugs que você quer acompanhar para informar o seu cliente, está tudo lá para você acompanhar a evolução. (G8)</i>

(continuação)

Dimensão	Frequência	Evidências
Ferramentas de Gestão	5	<i>Acredito que é o processo que chamamos de MVP (Minimum Viable Product). A partir do MVP testa-se a eficiência do produto/serviço, sua usabilidade, aceitação no mercado, comparação com a concorrência, entre outras formas de validar. Depois desta etapa de validação, o produto volta a ser desenvolvido e aprimorado, para só depois disso ganhar o mercado propriamente, com investimento em marketing e etc. (C12)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Trazendo à tona a questão da estrutura organizacional, os entrevistados concordam com o posicionamento de Yao (2015) ao perceberem que empresas com baixa hierarquização são capazes de gerar maior engajamento e participação dos indivíduos e, conseqüentemente, fomentam a criatividade. Além disso, do mesmo modo que Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008), os indivíduos percebem o estímulo à novas ideias oriundas de um clima de diálogo, estímulo à participação e estrutura organizacional flexível.

Pela visão de Lima (2017) e do grupo estudado, empresas caracterizadas pela flexibilidade de adaptação às demandas, com estrutura horizontalizada e poucos níveis hierárquicos, é mais propensa à aceitação da inovação, conforme Quadro 17.

QUADRO 17: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Estrutura Organizacional Enxuta e Flexível	7	<i>Também na parte de estar sentado do lado dos gestores, acho que te dá muita segurança esse relacionamento, de te dar novas ideias, ser mais ousado [...] Falar uma coisa que talvez não seja certa mas que ele vai te ajudar a melhorar, ou outra pessoa da sua equipe vai te ajudar a melhorar. Acho que isso incentiva pra ser mais criativo sim. (C7)</i>
		<i>Essa estrutura, do CEO dentro de uma salinha fechada no segundo andar, não permite que você seja inovador. (G7)</i>
		<i>Exemplos práticos são as empresas não trabalharem com hierarquias rígidas. (C4)</i>
		<i>A gente almoça todo dia com o CRO e o CEO, e eles são superabertos para a gente ir lá e conversar. Eu acho que isso é acolhedor, tu se sente mais parte. Mesmo em outras empresas de tecnologia eu percebo muito o “místico” em cima dos CEOs, como se eles fossem superiores, sabe? E aqui não, o pessoal é muito aberto. (C9)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Outro elemento considerado foi a estrutura física das organizações. Para Hori, Barros e Fialho (2010), o ambiente físico influencia a criatividade pois pode promover a interação e conforto aos grupos criativos que desenvolvem suas tarefas. Essa questão da interação foi destacada pelos entrevistados, no sentido de que um *layout* aberto, com mesas compartilhadas

que possibilitem contato direto com indivíduos de outras áreas, promove troca e conhecimento, gerando novas ideias.

Da mesma forma que Reis (2017), os indivíduos consideram que o rompimento da arquitetura tradicional de divisão entre os setores interfere intencionalmente na criatividade. No entanto, não compartilham diretamente a visão de que ambientes mais divertidos com sala de jogos, espaço de recreação, ausência de uniformes e mesas com objetos recreativos sejam fomentadores do processo criativo. Alguns aspectos como mesas de *ping pong*, *puffs* ou saco de pancadas foram mencionados vagamente. A estrutura física é vista, pelos entrevistados, como estímulo à inovação por possibilitar um arranjo de mesas que facilita o diálogo interfuncional. Corroboram então, com a visão de Rodrigues, Merino e Casarotto Filho (2013), de que o processo de inovação não surge em setores isolados, mas sim a partir da comunicação interativa entre todos eles. O Quadro 18 abaixo apresenta algumas opiniões.

QUADRO 18: ESTRUTURA FÍSICA NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Ambiente Físico que permita interação	9	<i>Eu poder trocar ideia com outras áreas e pensar em algo novo pra minha área. Ir ali na mesa do Produto e trocar uma ideia, sabe? Acho que essa abertura e dinamicidade que a gente tem pelo ambiente físico influencia muito na criatividade. (C8)</i>
		<i>Eu sou uma pessoa muito introspectiva, então quando eu fico sozinha, estou na minha zona de conforto. Mas o ambiente aqui me força a ter mais contato com as pessoas, estar em uma sala aberta e grande [...] Eu às vezes ouço as conversas das outras áreas e isso me ajuda a ter mais ideias e insights do que se eu estivesse sozinha em outra sala. (C11)</i>
		<i>Ainda destacando a parte física, a sala de reuniões tem várias janelas que são usadas para escrever o que precisar durante as reuniões. Dá para ver aqui que todas estão rabiscadas. Isso estimula na hora da criação, das discussões. É muito prático, visual. (C9)</i>
		<i>Eu acho que o ambiente aberto, não tem salas, é tudo um espaço só, você está vendo o que está todo mundo fazendo, e isso gera um ambiente mais inovador. (G7)</i>
		<i>Não tem sala pra quem é líder ou pra quem é diretor, fica todo mundo junto. (G4)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao falar de elementos relevantes do ambiente na promoção da criatividade, não houve muitas citações associadas à estrutura física. Embora não seja visível uma discrepância entre a opinião dos colaboradores e gestores, as características físicas foram apontadas como elementos relacionados ao fomento da criatividade, na sua maioria, pelos liderados. Dessa forma, pode-se dizer que parece ter mais impacto no processo criativo dos colaboradores que no dos gestores.

Pelas respostas obtidas, nota-se que essa dimensão não é considerada essencial no fomento da criatividade. Por haver poucas e repetidas associações das características ambientais com o estímulo do processo criativo, conclui-se que os indivíduos não percebem uma relação direta e de destaque entre os fatores físicos do ambiente e a criatividade. Identifica-se então, que a visão dos entrevistados contempla o posicionamento de Vasconcelos (2013), que classifica a estrutura física como um elemento neutro em relação ao processo criativo, sem interferência quanto ao estímulo ou impedimento à criatividade, mesmo que em muitos casos seja caracterizado como estímulo.

Considerando o clima organizacional no fomento da criatividade em empresas de base tecnológica, os entrevistados avaliam a liberdade de opinião e a inexistência de julgamento como os principais fatores motivacionais atrelados ao surgimento de novas ideias criativas. Além disso, um ambiente propício à troca e busca por conhecimento, na visão dos entrevistados, concordando com Graciola et al. (2016), é essencial para a criação nas áreas tecnológicas, tácitas e de aprendizagem.

Na percepção dos indivíduos, um ambiente aberto e de inovação, caracterizado pela ausência de pressão e críticas e pela prevalência da liberdade de criação e da confiança, é extremamente importante para que o processo criativo ocorra. Quando percebem que há espaço para sugerirem, sem o medo de errar, acabam eliminando a pressão e trazendo novas possibilidades criativas para a organização.

Corroborando com o posicionamento de Godoy e Peçanha (2009), os entrevistados sugerem que o processo inovativo relaciona-se à tolerância ao erro. Isso porque um ambiente com cultura voltada à inovação sem julgamento, no qual o indivíduo assimila o processo inovativo como algo natural e sem peso, é essencial para a geração de ideias criativas. (BORCHARDT; SANTOS, 2014).

É válido ressaltar que o clima organizacional foi ressaltado discrepantemente pelos gestores em comparação aos colaboradores. Na visão dos líderes, o clima da organização afeta consideravelmente a criatividade dos indivíduos, conforme Quadro 19.

QUADRO 19: CLIMA ORGANIZACIONAL NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE

Dimensão	Frequência	Evidências
Clima Organizacional	20	<i>Criar um ambiente para a pessoa sentir confiança, permite que ela arrisque mais. Assim ela sabe que pode errar, ela faz diferente, e faz melhor, ou de outra maneira e gera um ambiente criativo (G7)</i>

(continuação)

Dimensão	Frequência	Evidências
Clima Organizacional	20	<i>Evitando bloqueios e criando um ambiente aberto sem julgar ideias. Acredito que ideias idiotas levam a soluções criativas. Quando você tem medo de errar, não vai tentar algo novo. (G2)</i>
		<i>Eu sou uma pessoa bem pouco criativa e eu tenho dificuldade, mas é mais fácil quando não tem pressão e julgamento. (G3)</i>
		<i>Se você poda, determina ou meio que impõe o que vai ser feito, você não dá espaço para as pessoas criarem. Se você dá espaço, pergunta, questiona, dá abertura, todo mundo tem ideias que podem ser exploradas e que podem ser bacanas. (G8)</i>
		<i>Primeiro criando um ambiente em que a pessoa se sinta à vontade para fazer as mudanças que ela quer, depois criando momentos em que essa pessoa possa exercer essa criatividade. Sempre apoiando as pessoas para darem sugestões, ideias, e estimulando a não terem vergonha de criar alguma coisa e falar. (C5)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os obstáculos à criatividade trazidos por Alencar (1996), como estrutura organizacional, cultura, comunicação, ambiente, salário, não foram percebidos de maneira inicial, pelos entrevistados, como fatores dificultantes do processo criativo. Entretanto, o fator tempo foi o mais mencionado. Pela visão de Borchardt e Santos (2014), essa é a principal dificuldade em implantar novas ideias, pois os colaboradores precisam se dividir entre as metas preestabelecidas e a gerência da execução das ideias criativas. Segundo os entrevistados, gostariam de inovar mais dentro da empresa, mas são impedidos pela falta deste recurso. Isto se confirma com os trechos do Quadro 20.

QUADRO 20: DIFICULDADES NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA CRIATIVIDADE EM INOVAÇÃO

Dimensão		Frequência	Evidências
Dificuldades	Tempo	9	<i>Isso é complicado em uma empresa de alto crescimento, que você precisa de resultado o tempo inteiro, que as metas estão sempre puxadas, é difícil sobra tempo pra pensar. (G7)</i>
			<i>Rotina atrapalha muito nesse processo de criatividade e inovação porque a rotina toma tanto nosso tempo nas atividades diárias que não tem tanto para pensar em coisas a fora disso. (C6)</i>
			<i>A principal dificuldade é o tempo. Eu penso mil coisas que eu gostaria de fazer, que eu até já tentei me dedicar, mas eu acabo deixando em aberto algumas atividades básicas. Como a gente tem essa liberdade, a gente quer muito propor um monte de coisa, mas não conseguimos por tempo mesmo. (C9)</i>

(continuação)

Dificuldade	Autonomia	4	<i>A principal dificuldade é que as pessoas não estão preparadas/acostumadas a lidar com autonomia e é mais fácil receber uma tarefa clara do que construir um caminho. (G3)</i>
	Alinhamento com as necessidades e estratégias da empresa	2	<i>A dificuldade que vejo é o alinhamento dessas ideias com o que o negócio realmente precisa. (C13)</i>
			<i>Não ter aderência com as estratégias da empresa. Se não tem aderência, pode ser uma ideia mirabolante ou maravilhosa, mas não vai ser abraçada. (G8)</i>
	Conhecimento para execução	2	<i>Como a gente vai fazer isso, quais são os instrumentos e quais são as operações, quais são as pessoas, como chegar nisso. A gente tem ideias boas e objetivos claros, mas como chegar nisso é desafiador. (G4)</i>
	Recurso Financeiro	2	<i>Às vezes são recursos financeiros, nem sempre o que a gente imagina conseguimos colocar em prática porque não tem o orçamento para aquele momento. (G8)</i>
	Conservadorismo	1	<i>No setor que atuamos, a principal dificuldade é o conservadorismo. (C1)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Outros fatores foram comentados pelos respondentes como a falta de recursos financeiros, impedindo a implementação de uma ideia criativa para o momento atual da empresa; o fato de grande parte dos indivíduos ainda ser muito resistente à autonomia, preferindo tarefas prontas a usar seu potencial para criar novas oportunidades; e o próprio desafio de colocar em prática determinada ideia, de maneira correta, para chegar no objetivo almejado.

Além disso, um gestor traz o questionamento em relação ao limite da autonomia no processo de implementação da inovação:

Então quando que você fala para a pessoa: para de seguir o processo e faz do seu jeito ou segue o processo porque você não está tendo resultado? É uma dificuldade que tem. [...] A gente ensina o SPIN Selling e não tem roteiro. Só que quando você não tem roteiro, você está permitindo que a pessoa faça um discurso que você não julga ideal. Mas se você coloca um roteiro para ela seguir, você limita a criatividade para ela ter uma sacada, ter um outro pitch, uma outra abordagem. Então é complicado. Existe o que já é feito e é muito bom e o que ainda precisa ser feito, mas não foi ainda. Primeiro você aprende a fazer do nosso jeito, mas nem sempre onde acaba um começa outro (G7).

A dúvida em relação à maneira como os componentes devem ser inseridos durante o processo criativo é percebida nas empresas de base tecnológica. Os indivíduos não têm clareza

em como gerenciar diferentes aspectos do ambiente no fomento da inovação com foco em resultados. Mesmo que haja percepção dos elementos envolvidos no processo, interligá-los e implementá-los na prática é uma tarefa árdua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo analisar como as empresas de base tecnológica são influenciadas por seus ambientes no estímulo à criatividade e à inovação com foco em resultados. Para tal, foram realizadas entrevistas com gestores e colaboradores de cinco empresas de base tecnológica em Florianópolis.

Em relação à percepção da inovação pelas organizações estudadas, os entrevistados caracterizam as empresas de base tecnológica como inovadoras. Relacionam a inovação como elemento estratégico necessário para sobrevivência no contexto competitivo e de constante mudança em que estão inseridos. Sendo assim, ficou evidente o posicionamento inovativo das empresas, norteado pela busca permanente de melhores resultados e novas ideias a serem inseridas no mercado.

No entanto, a inovação nas empresas pesquisadas é predominantemente incremental. Ou seja, as inovações são caracterizadas por aprimoramentos ou mudanças inéditas para a própria organização. Isso porque as empresas de base tecnológica estudadas estão focadas na melhoria contínua. Fica evidente, então, que organizações de crescimento acelerado tem facilidade em incorporar inovações incrementais em comparação às radicais pelo fato de estarem constantemente lapidando seus processos na busca por melhores resultados e consequente diferenciação competitiva.

A pesquisa constatou que dentre todos os tipos de inovação, apenas as relacionadas aos produtos e processos são percebidas pelos indivíduos. Contrapondo a teoria, que apresenta outros tipos de inovação, o grupo analisado não reconhece diferentes inovações na realidade organizacional em que estão inseridos, limitando-se às mudanças dos processos internos e de desenvolvimento de produtos.

No que se refere às fontes de inovação, os gestores e colaboradores veem a Necessidade de Processo como principal oportunidade, o que justifica a percepção de inovações incrementais principalmente em relação aos processos organizacionais. Isto é, existe a ideia de que empresas de base tecnológica inovam majoritariamente em relação aos seus processos, visto que identificam principalmente nos processos necessidades e oportunidades de inovação. É interessante salientar que esse posicionamento difere da teoria, visto que na literatura outras fontes de inovação são elencadas com maior relevância. É verificada, comparando a visão dos entrevistados com diversos autores, uma divergência em relação à ordem de importância em relação às fontes de inovação como alicerce para novos resultados nas organizações. Além

disso, evidenciou-se que o grau de conhecimento sobre as principais fontes de inovação não é satisfatório em relação à aplicação das mesmas na realidade das empresas.

Considerando o processo de inovação, as organizações praticam inovação de maneira informal, descaracterizada de metodologias e estruturas específicas, principalmente pelo fato de não ser identificado um método linear e sequencial para realizá-la. O processo de inovação surge, em geral, de maneira natural e emergente.

No que se refere à criatividade, todos os respondentes compartilham da ideia de que qualquer indivíduo é ou pode ser criativo. No entanto, notou-se disparidade de respostas envolvendo os elementos individuais que estimulam o processo criativo. O grupo estudado identifica diferença significativa em relação ao impacto de cada elemento na criatividade, algo que não é contemplado pela teoria. Na literatura, especialmente na Teoria Componencial da Criatividade Organizacional e Inovação de Amabile, os elementos motivação intrínseca, habilidades criativas e *expertise* são percebidos como complementares, sem haver predomínio de um determinado componente à promoção da criatividade. Eles são, então, percebidos como um conjunto de elementos que se inter-relacionam e impactam igualmente o processo criativo. Entretanto, para os colaboradores e gestores entrevistados, as habilidades criativas estão relacionadas diretamente à capacidade de criar dos indivíduos, enquanto motivação intrínseca e *expertise* são aspectos menos correlacionados ao fomento da criatividade.

Cabe destacar que ao considerar as características do indivíduo, a comunicação é a mais correlacionada com o processo criativo. Na prática, na visão dos entrevistados, a maioria das competências elencadas pelos autores, não influencia a criatividade. Adicionalmente, colaboradores e gestores trazem à tona características que a literatura não contemplou, como visão sistêmica, proatividade e visão analítica. Nota-se então, a evidência destas três novas categorias constatadas pelos entrevistados. Além disso, a disparidade entre a teoria e a prática também se torna saliente pela divergência de percepção entre os autores e os respondentes, já que diversas características abordadas na literatura como habilidades grupais, disposição para correr riscos, curiosidade, originalidade e flexibilidade não foram associadas ao fomento da criatividade pelos gestores e colaboradores. Ainda mais, comunicação foi a única característica elencada repetidamente e com destaque, comprovando que, na prática, existe diferença na percepção do impacto de cada habilidade no estímulo à criatividade.

No que se refere às características do ambiente que promovem a criatividade, os entrevistados percebem principalmente políticas organizacionais, com foco em liberdade e autonomia. É importante salientar que autonomia também é associada ao processo criativo como característica do indivíduo. Isto é, os respondentes identificam autonomia como elemento

influyente na criatividade e entendem que o ambiente fomenta essa característica no que tange ao estímulo da capacidade de criar dos indivíduos nas organizações.

Contrapondo a literatura, analisando o grupo estudado, dentre todas as dimensões do ambiente somente o clima organizacional, a liderança exercida, as políticas organizacionais e as práticas gerenciais foram constantemente e relevantemente associadas ao processo criativo. Dentre as políticas organizacionais destacaram-se liberdade e autonomia, informalidade, multifunções e transparência, enquanto na dimensão de práticas de gestão evidenciaram-se aquelas relacionadas à troca de conhecimento entre os indivíduos, como interação entre áreas, *feedback*, reuniões de compartilhamento e participação, *benchmarking* e análise da situação organizacional.

Essa percepção enfatizou o fato de que, na prática, os indivíduos não enxergam as características do ambiente organizacional promovendo a criatividade da mesma forma que os autores expõe na teoria. Isso evidencia-se pelo fato da literatura contemplar inúmeras dimensões que não são mencionadas pelos indivíduos, ou seja, eles não as percebem relacionadas ao fomento da criatividade. Os entrevistados limitam sua visão para determinadas dimensões, enquanto os autores as associam de forma muito mais abrangente, incluindo diversos elementos. Aliado a isso, a teoria traz as características do ambiente igualitariamente, cuja interferência no processo criativo é similar. No entanto, a frequência elencada pelos colaboradores e gestores demonstra que, na prática, os indivíduos percebem de maneira distinta a influência de cada característica.

Existem grandes diferenças entre o que é contemplado pela literatura e o que é percebido na prática. Em relação aos recursos, somente o financeiro é inferido pelos respondentes, mostrando a falta de conhecimento e associação dos indivíduos em relação à amplitude e diversidade de recursos, teoricamente, disponíveis ao estímulo do processo criativo. Considerando as práticas gerenciais, também se identifica restrição na percepção dos colaboradores e gestores, já que se limitaram, principalmente, às práticas de troca de conhecimento que englobam interação entre áreas, *feedbacks* e reuniões de compartilhamento e promoção da participação. No entanto, foi a segunda dimensão mais associada ao estímulo da criatividade. Práticas de *benchmarking* e análise sistemática da situação também se sobressaíram, o que contribui para a teoria, já que não são significativamente expostas na literatura.

Adicionalmente, a primeira e maior associação dos respondentes refere-se às políticas organizacionais, principalmente em relação à liberdade, autonomia, informalidade, multifunções e transparência. Considerando motivação organizacional, percebeu-se

discrepância em relação ao fomento da criatividade, visto que na teoria ela está fortemente relacionada ao reconhecimento e na prática ao estímulo. Além disso, a pesquisa mostrou limitação em relação à abrangência da motivação extrínseca em relação às suas características, já que os entrevistados focaram substancialmente ao apoio e estímulo organizacional.

Evidenciou-se que o papel do líder é, de fato, visto como influenciador nas empresas de base tecnológica. A estrutura organizacional flexível, com baixa hierarquização é associada positivamente à capacidade criativa, pelo fato dos indivíduos se sentirem mais à vontade para sugerirem novas ideias. Além disso, percebem a estrutura física como estímulo à inovação por possibilitar um *layout* que facilite o diálogo e a troca entre áreas. Questões que atualmente são consideradas influentes como mesas de pingue-pongue, *puffs* e vídeo game não são, na prática, associadas ao processo criativo. Adicionalmente, contrariando também a teoria, as ferramentas formais não são ligadas à promoção da criatividade.

No que se refere ao clima organizacional, o que é mais ressaltado é a liberdade de opinião e a importância de um ambiente aberto, livre de julgamentos. É interessante frisar que mesmo não havendo diferenciação no conteúdo da percepção dos entrevistados, houve grande discrepância em relação às associações feitas. Evidenciou-se que os gestores percebem o clima organizacional como dimensão fomentadora da criatividade muito mais do que os colaboradores.

Considerando o processo de transformação da criatividade em inovação, a maior dificuldade abordada pelos entrevistados é o tempo. Isso porque empresas de base tecnológica, de crescimento acelerado, exigem ritmo acelerado de atividades por parte de seus colaboradores. Sendo assim, mesmo que as organizações sejam caracterizadas pela inovação e estimulem o surgimento de novas ideias, seus colaboradores identificam dificuldade na execução.

Em suma, percebe-se influência das características individuais e do ambiente organizacional no estímulo da criatividade e inovação com foco em resultado. Pode-se afirmar que o ambiente organizacional pode alterar o comportamento criativo. No entanto, nem todos os elementos são identificados com a mesma relevância. A totalidade dos aspectos citados expuseram influência positiva em relação ao fomento da criatividade, mesmo que algumas dimensões como ambiente físico, estrutura organizacional, recursos, ferramentas de gestão e motivação extrínseca tenham sido comentadas particularmente. Sendo assim, políticas, práticas de gestão, liderança exercida e clima organizacional são as principais dimensões associadas à promoção da criatividade e inovação com foco em resultados, considerando o grupo estudado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, dez. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a02v35n6>>. Acesso em: 25 maio 2018.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, Jun 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 maio 2018.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 1, p.1-8, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000100002&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 25 maio 2018.

ALENCAR, Eunice ML. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901998000200003&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 25 maio 2018.

ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Pedagogia Empresarial: Saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, Teresa. **Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity."** Boulder, CO, US: Westview Press, 1996. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pZI4DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=amabile+1996&ots=tvJjC4oNk&sig=iXpLpWsWp_qEHGINLhibWjjFqYU#v=onepage&q=amabile%201996&f=false>. Acesso em: 26 maio 2018.

AMABILE, Teresa. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 5, p.76-87, out. 1998. Disponível em: <http://gwmoon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/HOW_TO_KILL_CREATIVITY.pdf>. Acesso em: 27 maio 2018.

AMABILE, Teresa; PILLEMER, Julianna. Perspectives on the Social Psychology of Creativity . **Journal of Creative Behavior**, Boston, v. 46, n. 17, p.3-11, mar. 2012. Disponível em: <<https://dash.harvard.edu/handle/1/9349326>>. Acesso em: 27 março 2018.

AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 42, n. 1, p.75-89, out. 2008. Disponível em: <http://www.allameda.com/www/saudebr/Criatividade_inovacao_e_controle_nas_organizacoes.pdf>. Acesso em: 03 agosto 2018.

ARAUJO, Claisy Maria Marinho et al. Adaptação da escala expectativas acadêmicas de estudantes ingressantes na educação superior. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 14, n. 1, p. 133-141, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5213806>>. Acesso em: 03 outubro 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRON, F. **No rootless flower: Na ecology of creativity**, 1995. Creskill, NJ: Hampton Press.

BORCHARDT, Pietra; DOS SANTOS, Glicia Vieira. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014. Disponível em: <<http://www.journals.usp.br/rai/article/view/79906>>. Acesso em: 22 outubro 2018.

BOTEGA, Luiz Fernando de Carvalho; SILVA, Jonny Carlos. **Knowledge-based system for categorization and selection of creativity support techniques**. Florianópolis, v. 4, n.10, p. 143-168, fev. 2016. Disponível em: <<http://stat.necat.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/3673/4286>>. Acesso em: 21 setembro 2018.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VEIGA, Heila Magali da Silva; MACEDO, Laura Ferreira. Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Rpot**, Brasília, v. 8, n. 1, p.142-163, jun. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/9074/8422>>. Acesso em: 27 maio 2018.

CAMPOS, Bruno Cesar. Aspectos da padronização setorial das inovações na indústria brasileira: uma análise multivariada a partir da Pintec 2000. In: **CONGRESSO DA ANPEC**. Anais, 2005. Disponível em:< <https://core.ac.uk/download/pdf/6357371.pdf>>. Acesso em: 28 outubro 2018.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistema de inovação e desenvolvimento as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 1, n. 19, p.34-45, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a03.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2018.

CAVALCANTI, Mário Lima. **Os possíveis prós e contras na utilização do e-mail e dos comunicadores instantâneos como ferramentas para se fazer entrevistas**. Portal. Comunique-se, s.1, 2005. Disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cavalcanti-mario-utilizacao-mail.pdf>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

CHANAL, Valérie. **Methods for studying innovation processes: Towards a complementarity between organizational and cognitive perspectives**, v. 13, n.1, p. 41-58, 1999. Disponível em: <<https://ejess.edpsciences.org/articles/ejess/abs/1999/01/chanal/chanal.html>>. Acesso em: 26 junho 2018.

COLOSSI, Luciano. **Características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo**: o caso de uma empresa do setor de publicidade & propaganda de santa catarina. 2004. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87706/207025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 maio 2018.

CORTES, Mauro Rocha et al. **Cooperação em empresas de base tecnológica**: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. São Paulo Perspec., São Paulo, v. 19, n. 1, p. 85-94, Mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392005000100007&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 12 outubro 2018.

CRUZ, Rosane. O empreendedor no processo de inovação de pequenas empresas de software do Rio Grande do Sul. In: **egepe – encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 3., 2003, Brasília. Anais. Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 496-508. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[35\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[35].pdf)>. Acesso: 12 outubro 2018.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/en.php>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

DE BES, Fernando Trias; KOTLER, Philip. **Winning at innovation**: the A-to-F model. Palgrave Macmillan, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Xtou85-BidAC&oi=fnd&pg=PP2&dq=kotler+trias+de+bes+2011+innovattion+process&ots=dAKrIfBh0f&sig=G2OaCgANUHsm-IJDgRx_jWAHePA#v=onepage&q=kotler%20trias%20de%20bes%202011%20innovattion%20process&f=false>. Acesso em: 12 outubro 2018.

DEWES, Fernando et al. Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**, 2011, Porto Alegre. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Porto Alegre: Cbgdp, 2011. p. 12 – 14. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Carla_Caten/publication/299484781_Ambientes_e_estimulos_favoraveis_a_criatividade_aplicada_a_processos_de_inovacao_de_produtos/links/56fae79a08aef6d10d9050fd.pdf>. Acesso em: 27 março 2018.

DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.50-61, jun. 1996. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/123456789/7805/1/Est%C3%ADmulo_barreiras_criatividade_ambiente%20de%20trabalho.pdf>. Acesso em: 18 maio 2018.

FELDMAN, Liliane Bauer; RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 2, p.239-242, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2/a15v61n2.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.

FELDMAN, S. **Nature's gambit**, 1986, New York: Basic Books.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo Azevedo. **In: A inovação como estratégia em ambientes turbulentos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIGUEIREDO, Mari Lucia. Clima para Criatividade nas Organizações Empresariais: Construção e Validação de Instrumento. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p.75-91, abr. 2017. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsaude/v9n1/v9n1a05.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2018.

FONTENELLE, Isleide. Para uma crítica ao discurso da Inovação: Saber e controle no capitalismo do conhecimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p.100-108, fev. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/30631/29458>>. Acesso em: 08 out. 2018.

GALVÃO, Afonso. Pesquisa sobre expertise: perspectivas e limitações. **Xxxi Reunião Anual de Psicologia da Sociedade Brasileira de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.223-237, 2001. Disponível em: <[https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/123456789/7855/1/Pesquisa sobre expertise_ perspectivas e limitações.pdf](https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/123456789/7855/1/Pesquisa_sobre_expertise_perspectivas_e_limitacoes.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2018.

GUILFORD, Joy Paul. **Creativity: American Psychologist**, v. 5, n. 9, 1950, p. 444-454.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2009000100012&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 22 outubro 2018.

GOMES, Jorge Filipe da Silva; RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. **Retorno às Origens: A importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações**. 2016. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/52310>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

GRACIOLA, Ana Paula et al. Influência do ambiente físico de trabalho na criação do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 66-83, 2016. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2407>>. Acesso: 22 outubro 2018.

GUEDES, Luis. **Criatividade, modelos mentais e inovação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade e Inovação: Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. 2006. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Disponível em: <<http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/Criatividade e Inovacao - Marcus Gurgel - COPPE 2006.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2018.

HORI, Jessica; DE OLIVEIRA BARROS, Vanessa Tavares; FIALHO, Antônio Francisco. Qualidade e Ergonomia do local de trabalho contribuindo para o rendimento do grupo criativo no ambiente empresarial. **Projetica**, v. 1, n. 1, p. 26-46. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/7738>>. Acesso em: 17 outubro 2018.

KAO, John. Jamming. **A arte e a criatividade da disciplina na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p.10-21, abr/dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500001>. Acesso em: 27 mar. 2018.

KNELLER, George F. Science as a human endeavor. 1978. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/KNESAA>>. Acesso em: 15 outubro 2018.

LE BAS, Christian; LAUZIKAŠ, Mindaugas. Determinants of the Innovation Culture and Major Impacts on the Innovation Strategy: the Case of Information Technology Sector in Lithuania. **Societal Studies**, v. 4, n. 8, p.125-139, 2010. Disponível em: <<https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/1295/1243>>. Acesso em: 28 out. 2018.

LE MOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. **Parcerias Estratégicas**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 8, p.12-144, 2000. Disponível em: <http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/104/97>. Acesso em: 26 maio 2018.

LIMA, Thiago Nascimento. **Metodologia de sistemas flexíveis e sua aplicação em projetos de tecnologia da informação em startups**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://spo.ifsp.edu.br/images/phocadownload/DOCUMENTOS_MENU_LATERAL_FIXO/POS_GRADUA%C3%87%C3%83O/ESPECIALIZA%C3%87%C3%83O/Gest%C3%A3o_da_Tecnologia_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_____/PRODUCAO/2017/Metodologia_de_Sistemas_Flex%C3%ADveis_e_sua_Aplica%C3%A7%C3%A3o_em_Projetos_de_Tecnologia_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_em_Startups.pdf>. Acesso em: 12 outubro 2018.

MALAKATE, Anna; ANDRIOPOULOS, Constantine; GOTSI, Manto. **Assessing Job Candidates' Creativity: Propositions and Future Research Directions**. Creativity and Innovation Management, v. 16, n.3, p. 307–316, 2007. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2007.00437.x>>. Acesso em: 28 outubro 2018.

MARINS, Luciana Manhães. **Atividade de inovação em firmas de economias emergentes: proposta de um conjunto de novos indicadores**. 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/24183>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

MARTINS, Guilherme d'Oliveira et al. **Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória**. 2017. Disponível em:

< https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22377/1/perfil_dos_alunos.pdf>. Acesso em: 03 outubro 2018

MCNAUGHT, Carmel; LAM, Paul. ***Using Wordle as a Supplementary Research Tool***: The Qualitative Report, v. 15, n.3, p. 630-643, 2010. Disponível em:

<<https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/8/>>. Acesso em: 28 outubro 2018.

MORAIS, Maria de Fátima et al. **Criatividade**: aplicações práticas em contextos internacionais. 2015. Disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/39273>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

MORAIS, Mária de Fátima; FLEITH, Denise de Souza. Conceito e avaliação de criatividade. In: ALMEIDA, L S. **Criatividade e pensamento crítico: Conceito, avaliação e desenvolvimento**. Porto: Centro de Estudos e Recursos em Psicologia (CERPSI), 2017. p. 19-44.

MOTTA, Paulo Roberto. Diagnóstico e inovação organizacional. In: MOTTA, Paulo Roberto; CARAVANTES, Geraldo. **Planejamento organizacional**. Rio de Janeiro: Record, 1979.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.21, n.1, p. 107-124, jan/fev. 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/840/84048889008/>>. Acesso em: 08 agosto 2018.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. Business model generation e as contribuições na abertura de startups. **Anais do Ii Singep e I S2is**, São Paulo, p.1-17, nov. 2013. Disponível em:

<[http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV - business model generation.pdf?sequence=1](http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV-business%20model%20generation.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 27 maio 2018

NAKANO, T. C. et al. A bateria para avaliação das altas habilidade/superdotação: análise dos itens via teoria de resposta ao item. **Estudos em Psicologia**, Campinas, v.32 n.4, out-dez. 2015.

OLIVEIRA, André Ribeiro. **Uma avaliação de sistemas de medição de desempenho para P&D implantados em empresas brasileiras frente aos princípios de construção identificados na literatura**, 2010. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes de et al. A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: um estudo com empresas de base tecnológica. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, p.192-212, dez. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n44p192/10660>>. Acesso em: 08 agosto 2018.

PANGRACIO, Manoel Henrique Guimarães. **Implantação da multifunção para as atividades da mão de obra para construção civil**. 2010. Disponível em:

<<http://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34366/MANOEL%20HENRIQUE%20GUIMARAES%20PANGRACIO.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 8 outubro 2018.

PARJANEN, Satu. Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management**, v. 7, 2012. Disponível em: <http://www.ijikm.org/Volume7/IJIKMv7p109-128Parjanen586.pdf>>. Acesso em: 3 outubro 2018.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. **Anais Enanpad**, Curitiba, p.1-16, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-0566.pdf>>. Acesso em: 27 março 2018.

PEREIRA FILHO, João Lins. **Inovação e Criatividade em organizações brasileiras: Um estudo piloto de casos nacionais**. 1996. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Organização e Recursos Humanos, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4754/1199600757.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 junho 2018.

PEREIRA, Bruno Augusto; MUSSI, Carlos Wolowski; KNABBEN, Alcina. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: **XXII ENANPAD**, 22º, Anais. Foz do Iguaçu. ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-03.pdf>>. Acesso em: 20 agosto 2018.

PERKINS, D. N. 11 Creativity and the quest for mechanism. **The psychology of human thought**, p. 309, 1988. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DZ44AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA309&dq=perkins+1981+creativity&ots=TC7kn22zHk&sig=IeRWHUERqUDxJlqvJEez3pilOU#v=onepage&q=perkins%201981%20creativity&f=false>>. Acesso em: 3 outubro 2018.

PERRY-SMITH, Jill E.; MANNUCCI, Pier Vittorio. From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 1, p. 53-79, 2017. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2014.0462>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

PHILIPPINI, Angela. **Cartografias da coragem**. Rio de Janeiro, Wak Editores, 2000.

PINTO, LUIZ FERNANDO GOMES; ZILBER, Moisés Ary. Uma abordagem schumpeteriana da inovação como fator de crescimento da pequena e média empresa empreendedora: estudo de uma rede de panificadoras. **São Paulo**, 2006. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/447.pdf>. Acesso em: 22 outubro 2018.

PRESTER, Jasna; BOZAC, Marli Gonan. Are innovative organizational concepts enough for fostering innovation? **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 01, p. 1250005, 2012. Disponível em:

<<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919611003404>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book Metodologia do Trabalho Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2018.

QUADROS, Ruy. Aprendendo a Inovar: Padrões de Gestão da Inovação Tecnológica em Empresas Industriais Brasileiras. **Gempi – Grupo de Estudos de Empresas e Inovação**, Campinas, p.1-30, ago. 2008. Disponível em: <<ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT002/sessao%202012/aprendendo%20a%20inovar%20Ruy%20Quadros.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2018.

QUANDT, Carlos Olavo. Redes de Cooperação e Inovação Localizada: Estudo de Caso de um Arranjo Produtivo Local. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.141-166, mar. 2012. Disponível em: <https://ac.els-cdn.com/S1809203916303060/1-s2.0-S1809203916303060-main.pdf?_tid=ed2971d2-8995-4850-8c63-2033dbfa583e&acdnat=1526689330_e5dcf2f8d5a2c0f36a2d3f65531a5735>. Acesso em: 26 maio 2018.
rh/qual-o-perfil-ideal-para-o-profissional-de-rh-de-startups/>. Acesso em: 18 outubro

REIS, C. L. **Escala de adjetivos contextualizados para uma avaliação da pessoa criativa**, 2001. Tese de mestrado. Pontifica Universidade Católica de Campinas.

RIBEIRO, Aline et al. A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO COMO MECANISMOS DE TRANSFORMAÇÃO NO RAMO AUTOMOBILÍSTICO. **Revista Expressão**, n. 1, p. 19, 2017. Disponível em: <<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/view/65>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

RICE, Mark, LEIFER, Richard. & O'CONNOR, Gina COLARELLI. **Commercializing discontinuous innovations**: bridging the gap from discontinuous innovation project to operations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 49, n.4, p. 330-340, 2002. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/3a9d/022381d5839d5164104af85992775032353f.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2018.

RICHARDSON P. R.; TAYLOR, A. J.; GORDON, J. R. M. A Strategic Approach to Evaluating Manufacturing Performance. *Interfaces*, v. 15, n.6, p. 15–27, 1985.

RICKNE, Annika; JACOBSSON, Staffan. New Technology-Based Firms In: Sweden: A Study Of Their Direct Impact On Industrial Renewal. **Economics of Innovation and New Technology**, v.8, n.3, p. 197–223, 1999. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10438599900000009>>. Acesso em: 27 outubro 2018.

RIES, Eric. **A Startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Porto, v. 13, n. 3, p.293-308, dez. 2013. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/28023/1/rodrigues%20e%20veloso%2c%202013%20RPOgrt.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

RODRIGUES, Ricardo Furtado; MERINO, Eugêncio Andrés Días; CASAROTTO FILHO, Nelson. Contribuição da ergonomia no processo de inovação das instituições. **Revista Ação Ergonômica**, v. 8, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/120>>. Acesso: 17 outubro 2018.

ROSENTHAL, David, MOREIRA, Inaldo Lima. Algumas considerações sobre a natureza do processo de capacitação tecnológica: “fontes de inovação”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.26, n.4, p.145- 160, 1992. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8752/7481>>. Acesso em: 28 outubro 2018.

SANTEIRO, Tales Vilela; SANTEIRO, FR de M.; ANDRADE, IR de. Professor facilitador e inibidor da criatividade segundo universitários. **Psicologia em estudo**, v. 9, n. 1, p. 95-102, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v9n1/v9n1a12>>. Acesso em: 3 outubro 2018.

SANTOS, Daniela Tatiane dos; PINHO, Marcelo. **Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil**. Prod., São Paulo, v. 20, n. 2, p. 214-223, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 outubro 2018.

SANTOS, Mayra. **Qual o perfil ideal para o profissional de RH das**

SARQUIS, Aléssio Bessa et al. Empreendedorismo inovador no polo tecnológico de Florianópolis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 228-255, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2609>>. Acesso em: 22 outubro 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCOTT, Susanne G.; LANE, Vicki R. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2000.2791602>>. Acesso em: 17 outubro 2018.

SERRA, Fernando Ribeiro; FIATES, Gabriela Gonçalves; ALPERSTED, Graziela Dias. Inovação na Pequena Empresa: Um estudo de caso na Tropical Brasil. **Journal Of Technology Management And Innovation**. v.2, n.2, p. 170-183. maio 2007.

SERRAT, Olivier. Harnessing creativity and innovation in the workplace. **Asian Development Bank**, Washington, 2010. Disponível em: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.br/&httpsredir=1&article=1157&context=intl>>. Acesso em: 15 outubro 2018.

SHANE, Scott Andrew. **A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus**. Edward Elgar Publishing, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0FxO_Wsh30kC&oi=fnd&pg=PR9&dq=shane+2003&ots=7cXCvsl5An&sig=mXrbBzu2IGUJsgDX95jWXF6OGSI#v=onepage&q=shane%202003&f=false>. Acesso: 22 outubro 2018.

SILVA FILHO, Antonio Mendes da. Inovação requer criatividade e informação. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 111, p.21-25, out. 2010. Disponível em: <http://eduem.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10793/5843>>. Acesso em: 08 out. 2018.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **PsicoUSF**, v. 6, n. 1, p. 47-57, 2001. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-82712001000100007&script=sci_abstract&tlng=en>. Acesso em: 12 outubro 2018.

SILVA, Aline Ramos da; ZANARDO, Larissa Costa; ARAUJO, Matheus de Oliveira. **A Gestão de Pessoas como diferencial competitivo nas organizações**. 2016. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Fundação Universitária Vida Cristã, Pindamonhangaba, 2016. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/handle/123456789/528>>. Acesso: 12 outubro 2018.

SILVA, Giorgio Gilwan da. Cultura de estímulo à criatividade como instrumentos de processos inovadores. **Projética**, Londrina, v. 7, n. 1, p.9-25, jun. 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/23365>>. Acesso em: 28 maio 2018.

SILVA, Maria José et al. Como transferir conhecimento em redes de inovação? Uma proposta de benchmarking. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 7, n. 2, p. 22-35, abr. 2008 . Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 outubro 2018.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia Valor Econômico de Inovação das Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51–61, 2008. Disponível em: http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10523becubsos_humanos_x_gestao_de_pessoas_pdf.pdf>. Acesso em: 12 outubro 2018.

STERNBERG, Robert; LUBART, Todd. **Defying the crowd**: Cultivating creativity in a culture of conformity. New York, NY, US: Free Press, 1995. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/record/1995-97404-000>>. Acesso em: 14 setembro 2018.

SUMINSKI, Luciano Nunes. **Mensuração de resultados em comunicação: conceitos e práticas em ambientes de inovação**. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10862/1/000485526-Texto+Completo-0.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2018.

SUTTON, Robert I. The weird rules of creativity. **Harvard business review**, v. 79, n. 8, p. 94-103, 161, 2001. Disponível em: <<https://europepmc.org/abstract/med/11550634>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

TÁLAMO, José Roberto. **O processo de inovação nas indústrias de pequeno e médio porte do Estado de São Paulo-setores da eletroeletrônica e telecomunicações**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-11082010-153554/en.php>>. Acesso em: 26 outubro 2018.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_105186_c-gestao_do_conhecimento_o_gbando_desafio.pdf>. Acesso em: 22 outubro 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TORRANCE, E. Paul. Creativity testing in education. **Creative Child & Adult Quarterly**, 1976. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/record/1980-26552-001>>. Acesso em: 3 outubro 2018.

UTTERBACK, James M. **The process of Innovation** - a Study of Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments. IEEE Transactions on Aerospace and Electronic Systems, v.6, n. 5, 1970. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6448350>>. Acesso em: 14 setembro 2018.

VALENTIM, Marta L. P. Criatividade e Inovação na Atuação Profissional. **Crb-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.3-9, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.humanativa.com.br/wp-content/uploads/2016/08/Artigo-criatividade-e-inovacao.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. **Revista de Administração Pública**, Fundação Getúlio Vargas, n. 52, jun. 1990. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

VIEIRA, Ananda. **Processos criativos: a criatividade sob o olhar da transdisciplinaridade**. 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/88708>>. Acesso em: 27 outubro 2018.

VILLWOCK, Luis Humberto de Mello. **CriaLab – Ambiente de promoção de co-criatividade em Parques Científicos e Tecnológicos**, 2013. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/77905461-Crialab-ambiente-de-promocao-de-co-criatividade-em-parques-cientificos-e-tecnologicos-1-promocao-da-cultura-do-empendedorismo-inovador.html>>. Acesso em: 08 agosto 2018.

WECHSLER, S. M. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. *Psicol. Esc. Educ. Campinas*, v. 2, n. 2, p. 89-99, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85571998000200003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 12 outubro 2018.

YAO, Yien. **Explorar o sucesso da implementação da gestão horizontal na empresa xiaomi**. 2015. 36 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10798/1/DM-YY-2015.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre a empresa:

Qual o setor de atuação?

Há quanto tempo está no mercado?

Qual o número de funcionários?

Sobre você:

Em qual área você trabalha?

Há quanto tempo está trabalhando na empresa?

Qual seu nível de formação?

1. Você considera a empresa inovadora? Por que?

2. Em que ela costuma inovar e de que forma? Qual exemplo mais significativo de inovação no último ano?

3. Em relação às fontes apresentadas abaixo, o quão importante você as considera como fonte/opportunidade de inovação para a empresa? [0 não usa; menos importante 1 - 5 mais importante]

QUADRO 1 - FONTES DE OPORTUNIDADES

Fontes de Oportunidades Internas	
Ocorrências Inesperadas	Ocorrem com maior frequência, pois representam um desenvolvimento para uma finalidade estipulada que resulta em sucesso numa utilização inédita. Por exemplo, a novocaína que foi desenvolvida como anestésico cirúrgico e se tornou brilhante em tratamentos odontológicos.
Incongruências	Podem ser inúmeras, como tecnológicas ou mercadológicas e ocorrem quando se verifica o crescimento significativo de determinado aspecto e as empresas participantes não conseguem acompanhar. Acontece quando um mercado cresce consideravelmente e as empresas que fazem parte deste mercado não apresentam margens suficientes.
Necessidades de Processo	São necessidades focadas na resolução de problemas relacionados às demandas ou às restrições, como o desenvolvimento de impressoras para atender às demandas dos jornais.
Alterações na Indústria	Podem se caracterizar como oportunidades. Em mercados muito competitivos, as empresas participantes que se concentram em defender o que já tem e em negligenciar segmentos acabam não sendo inovadoras.

(continuação)

Fontes Externas	
Mudanças Demográficas	Corresponde às oportunidades de criação de produtos ou serviços gerados pela necessidade de atender demandas relacionadas às mudanças demográficas. Por exemplo o envelhecimento da população que dá origem à diversos produtos e serviços em prol de atender essa nova demanda.
Alterações na Percepção	Intervém no reconhecimento de novas oportunidades para as organizações. Por exemplo as possibilidades previstas nos últimos 30 para a área da saúde que desencadearam novos mercados: revistas de saúde, alimentos saudáveis, aulas de exercícios físicos.
Novos conhecimentos científicos, técnicos ou sociais	Fontes óbvias, mas difíceis de gerar inovação pelo fato de precisarem convergir nos seus diferentes tipos.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Drucker (1985)

- 4. (GESTOR) No contexto competitivo em que a empresa está inserida, a inovação é determinante para a obtenção de vantagem competitiva? Justifique a resposta.**
- 4. (COLABORADOR) Se você pudesse traçar/descrever o processo inovativo dentro da empresa, como o faria? Pode usar fluxograma, elencar etapas, etc.**
- 5. Você acredita que todos os indivíduos são ou podem ser criativos? Por que?**
- 6. Nesse sentido, acredita que a organização pode fomentar a criatividade de seus indivíduos? De que forma?**
- 7. Do ponto de vista do indivíduo que elementos podem influenciar sua capacidade criativa/inovadora? Por exemplo elementos relacionados a habilidades, motivação, entre outros.**
- 8. Do ponto de vista organizacional que elementos da empresa podem influenciar a capacidade criativa/ inovadora de seus indivíduos? Por exemplo elementos relacionados às práticas de gestão, à estrutura organizacional, à recursos, entre outros.**
- 9. A criatividade é a base da inovação, mas ela em si não é inovação. Nesse sentido, como é o processo de transformação de criatividade em inovação (com resultados)?**
- 10. De que forma a organização auxilia esse processo: criatividade - inovação? Quais as principais dificuldades?**